

Ari Laajalahti

ASIAKKAIDEN TARPEIDEN POHJALTA TUOTETTUIJEN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMISEN JA KEHITTÄMISEN PROSESSI

Case: MeKiwi Oy

ASIAKKAIDEN TARPEIDEN POHJALTA TUOTETTUIJEN PALVELUIDEN TUOTTEISTAMISEN JA KEHITTÄMISEN PROSESSI

Case: Mekiwi Oy

Ari Laajalahti
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Tradenomi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Terwa-akatemia

Tekijä: Ari Laajalahti

Opinnäytetyön nimi: Asiakkaiden tarpeiden pohjalta tuotettujen palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen prosessi. Case: MeKiwi Oy

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistusluku- ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 55 + 2

Opinnäytetyön aiheena on asiakkaiden tarpeiden pohjalta tuotettujen palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen prosessi. Tutkimuksen tavoitteena on määrittää palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen toimiva konsepti, jotta tuoteprosessi ymmärretään kokonaisuutena paremmin. Palvelualan kasvavan kilpailun myötä kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan kehittäminen on entistä haastavampaa. Perinteiset palvelut ja tuotekonseptit eivät välttämättä enää riitä luomaan tarvittavaa kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. Tuotteistamisen keskeisimpinä tavoitteina on kehittää ja uudistaa yrityksen palvelutoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Siitä, miten kohdeyrityksen palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen toteutetaan, ei löydy tietoa. Siihen tämä opinnäytetyö tulee vastaamaan.

Tutkimuksen kohteena toimii oululainen palvelualan yritys MeKiwi Oy. Kohdeyrityksen toiminta keskittyy IT-palveluihin, jossa palveluiden tuotteistaminen ja kehittäminen ovat keskeisessä osassa heidän toimintaansa. Esiselvityksessä kävi ilmi, että kohdeyrityksen toiminta perustuu enimmäkseen palvelumalliin, jossa asiakkaan määrittelemän tarpeen pohjalta kehitetään uusia tuoteratkaisuja yrityksen materiaaleja, tuotantokapasiteettia ja osaamista hyödyntäen. Opinnäytetyössä on tutkittu yrityksen palveluiden tuotteistamista ja kehittämistä kyseisestä näkökulmasta.

Tietoperustana tutkimuksessa on käytetty palveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta sekä verkkolähteitä ja artikkeleita. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus ja tiedonkeruutapana on yksilöhaastatteluna toteutettu haastattelututkimus. Opinnäytetyötä varten on haastateltu kohdeyrityksen MeKiwi Oy:n toimitusjohtajaa.

Työssä syvennytään tuotteen ja palvelun määritteisiin, palveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen sekä kohdeyrityksen nykytilanteeseen heidän palveluiden tuotteistamisesta ja kehittämisestä.

Tutkimuskysymyksenä on:

Mitkä osatekijät luovat toimivan ja tehokkaan palvelujen tuotteistus- ja kehitysprosessin?

Asiasanat: palvelu, tuote, kehitysprosessi, tuotteistaminen, tuotekehitys, kehittäminen, asiakaslähtöisyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Entrepreneurship

Author: Ari Laajalahti

Title of thesis: The process of producing and developing services produced on the basis of customer needs.

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 55 + 2

The subject of my thesis is productisation of services and the development of services for customers. The aim of the study is to define a functional concept for the productisation and development of services in order to better understand the product process as a whole. With increasing competition in the service sector, the development of a viable and competitive business is becoming more challenging. Traditional services and product concepts may not be sufficient to create the necessary competitive advantage over other organizations. The most important goals of productisation are to develop and renew the service activities of the company so that through the improvement of quality and productivity, the benefits of the customer will be maximized and the profitability of the company will be improved. There is no information how product marketing and product development for my target company is implemented. That's where bachelor's thesis will answer.

The subject of the study is the service company MeKiwi Oy from Oulu. The target company's operations focus on IT services where productisation and development of services are a key part of their business. The preliminary study showed that the target company's operations are largely based on a service model where new product solutions are developed based on customer needs, utilizing the company's materials, production capacity and know-how. The thesis has explored the productisation and development of company services from this point of view.

As a basis for my research, I have used literature related to productisation and development of services as well as online resources and articles. The research method is a qualitative research and a questionnaire survey is an interviews survey conducted as an individual interview. For this thesis, the CEO of MeKiwi Oy has been interviewed.

The thesis has been deepened the product and service attributes, the productisation and development of services, and the current situation of the target company in terms of productisation and development of their services.

Research question is:

What are the elements that create a functional and efficient service for the product process and the development process?

Keywords: service, product, development process, productization, product development, development, customer orientation

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	MEKIWI OY	8
3	TUOTE JA PALVELU	9
4	PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	12
4.1	Innovaatio.....	15
4.2	Palvelun määrittely	17
4.3	Palvelun vakioiminen.....	18
4.4	Palvelun konkretisointi.....	19
4.5	Palvelun markkinointi ja hinnoittelu	21
4.6	Palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta.....	23
4.7	Palvelun kehittäminen	25
4.8	Kilpailijoista erottuminen.....	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄ	28
5.1	Laadullinen tutkimus.....	28
5.2	Haastattelututkimus.....	28
6	NYKYTILA-ANALYYSI KOHDEYRITYKSESSÄ	30
6.1	Tuoteideoiden syntyminen verkostojen ja luovan työympäristön avulla.....	30
6.2	Palvelun määrittely ja palvelupaketti	33
6.3	Palvelun monistaminen sekä toiminnan ja kannattavuuden tehostaminen	35
6.4	Palvelusta uskottava kokonaisuus konkretisoimalla	37
6.5	Tehokkaat markkinoinnin keinot ja palvelun hinnan muodostuminen	39
6.6	Palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta.....	42
6.7	Palvelun ja henkilöstön kehittäminen	43
6.8	Osaamiseen perustuva ylivertaisuus.....	44
7	YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ	46
7.1	Tuotteistaminen ja palvelun kehittäminen kohdeyrityksessä	46
7.2	Kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamisen ja kehittämisen kehityskohteet	48
7.3	Johtopäätökset.....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tutkii palveluiden tuotteistamista ja kehittämistä asiakkaille. Opinnäytetyöni näkökulma on, kuinka tutkimukseni kohdeyritys toteuttaa asiakkaiden tarpeiden pohjalta tuotettujen palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen prosessia. Palvelusektorin osuus Suomen bruttokansantuotteesta ja työllistäjänä on jatkuvassa kasvusuhdanteessa. Palvelualan osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2016 oli 70,2 prosenttia. (Tilastokeskus 2017, viitattu 02.04.2018). Tämä luku kuvastaa hyvin palvelualalla toimivien yritysten määrää sekä heidän välistä kilpailutilannettaan.

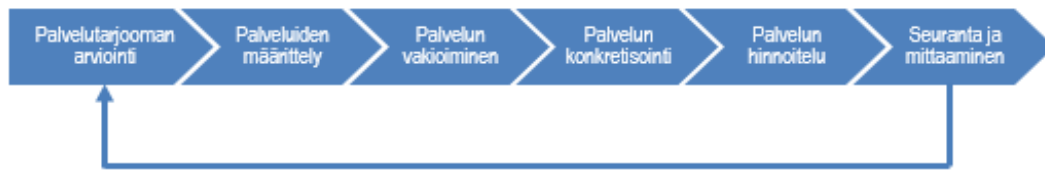
Palvelualoilla toimivien yritysten kilpailu on kovaa, johtuen muun muassa markkinoinnin tehokkuudesta, asiakkaiden markkinatietoisuudesta sekä yritysten tarjoamista ydin- sekä lisä- ja tukipalveluiden yhtenäisyyksistä kilpailijoiden välillä. Palvelualojen kovan kilpailun myötä kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan kehittäminen on entistä tärkeämpää. Nämä osatekijät luovat valtavasti paineita erottua kilpailijoista, jolloin keskeisenä osana palvelualojen menestystä esiin nousee entistä tehokkaampi, asiakaslähtöisempi ja luovempi palveluiden tuotteistaminen ja kehittäminen.

Tutkimuksen tavoitteena on määrittää palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen toimiva konsepti, jotta tuoteprosessi ymmärretään kokonaisuutena paremmin. Haluan selvittää tärkeimmät osatekijät asiakaslähtöiselle palveluntuotteistamisen ja tuotekehityksen prosessille. Tuloksissani tulen vertaamaan teoreettista viitekehystä kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamiseen sekä palvelujen kehittämiseen, joita kohdeyritys voi hyödyntää omassa palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Tämän työn kohdeyrityksen toiminta keskittyy IT-palveluihin, jossa palveluiden tuotteistaminen sekä kehittäminen asiakastarpeiden pohjalta ovat keskeisessä osassa heidän toimintaansa. Kohdeyrityksen toiminta perustuu palvelumalliin, jossa asiakkaan määrittelemän tarpeen pohjalta kehitetään uusia tuoteratkaisuja yrityksen materiaaleja, tuotantokapasiteettia ja osaamista hyödyntäen.

Työssäni syvennyttään tuotteen ja palvelun määritteisiin, palveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen sekä kohdeyrityksen nykytilanteeseen heidän palveluiden tuotteistamisesta ja kehittämisestä. Yksi opinnäytetyön tavoitteista on vastata tutkimuskysymykseen: Mitkä osatekijät luovat toimivan ja tehokkaan palvelujen tuotteistus- ja kehitysprosessin?

Opinnäytetyössäni tutkitaan MeKiwi Oy:n palveluiden tuotteistamista mukaillen Bergströmin ja Leppäsen näkemystä palvelujen tuotteistamisen prosessista. Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka hyvin kohdeyritykseni on toteuttanut palvelujen tuotteistamista alla olevan mallin mukaisesti. Lisäksi tutkimukseeni on kerätty kohdeyrityksen näkökulmia, siitä mistä osatekijöistä palvelun tuotteistaminen heidän yrityksessään muodostuu ja mitkä ovat tärkeät komponentit palvelun tuotteistamisessa sekä niiden kehittämisessä. Työssäni käytetty tuotteistamisen ja tuotekehityksen teoria soveltuu monelle erilaiselle palveluyritykselle.



Kuvio 5: Palvelujen tuotteistamisen prosessi (Mukaillen Bergström & Leppänen 2009.)

2 MEKIWI OY

MeKiwi Oy on vuonna 2014 perustettu, Oulun Heinäpäässä, Njetwork Innin toimitiloissa sijaitseva täyden palvelun digitoimisto. MeKiwi tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja ohjelmistojen ja mobiilisovellusten kehittämiseen, verkkosivujen luontiin, graafiseen suunnitteluun sekä markkinointiin ja virtuaalitodellisuuden hyödyntämiseen täysin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (MeKiwi 2018a, viitattu 15.03.2018.)

MeKiwi suunnittelee, kehittää ja toteuttaa monipuolisia ohjelmistoja sekä mobiilisovelluksia asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Yhtenä kehittämistyökaluna MeKiwi käyttää Unity 3D -kehittämisympäristöä, joka mahdollistaa pelien ja sovellusten luomisen tärkeimmille alustoille. MeKiwi toteuttaa mobiilisovelluksia Windows-, iOS- ja Android-mobiilialustoille. (MeKiwi 2018b, viitattu 15.03.2018.)

MeKiwin nettisivujen suunnittelu ja toteutus tapahtuu päivittämällä nykyisiä sivustoja tai toteuttamalla uusia sivustoja asiakkaille. Sivujen toimivuus mahdollistetaan kaikille päätelaitteille sekä yhdenaikaisesti että yhdenmukaisesti. MeKiwi mahdollistaa asiakkailleen nettisivujen ylläpidon, domainin luomisen ja Web-hotellin. Sivustojen toteutuksen sisältöön kuuluu sivuston asennus verkkopalvelimelle, verkko-osoitteen luominen, sivustojen ylläpito ja niiden jatkuva päivitys. MeKiwin Web-hotellin tarkoitus on ylläpitää sivustojen toimintaa, jotta sivut pysyvät vakaana ja jatkuvassa toiminnassa. (MeKiwi 2018c, viitattu 15.03.2018.)

Graafista suunnittelua MeKiwi toteuttaa käyntikorteista yritysten kokonaisvaltaiseen visuaaliseen ilmeen luomiseen. MeKiwin graafisen suunnittelun palveluita toteutetaan asiakkaille esimerkiksi käyntikortteihin, verkkosivuille, logosuunnitteluihin, teippauksiin ja mediamainoksiin. (MeKiwi 2018d, viitattu 15.03.2018.)

MeKiwi tarjoaa asiakkailleen myös virtuaalitodellisuuden mahdollistamia palveluja. Virtuaalitodellisuuden avulla pystytään luomaan virtuaalilasien avulla realistisen tuntuinen 3D-tila, jossa henkilö on osana virtuaalisesti kehitettyä ympäristöä. Virtuaalitodellisuus mahdollistaa tuotekehityksen uudennaisille kokemuksille. Virtuaalitodellisuutta voidaan hyödyntää pelien lisäksi muun muassa myös opetukseen ja simulointiin, multimediaelämyksiin tai rakennusten suunnitteluun. MeKiwi toteuttaa myös virtuaalimaailmaan luotuja projekteja yhdessä asiakkaiden kanssa. (MeKiwi 2018e, viitattu 15.03.2018.)

3 TUOTE JA PALVELU

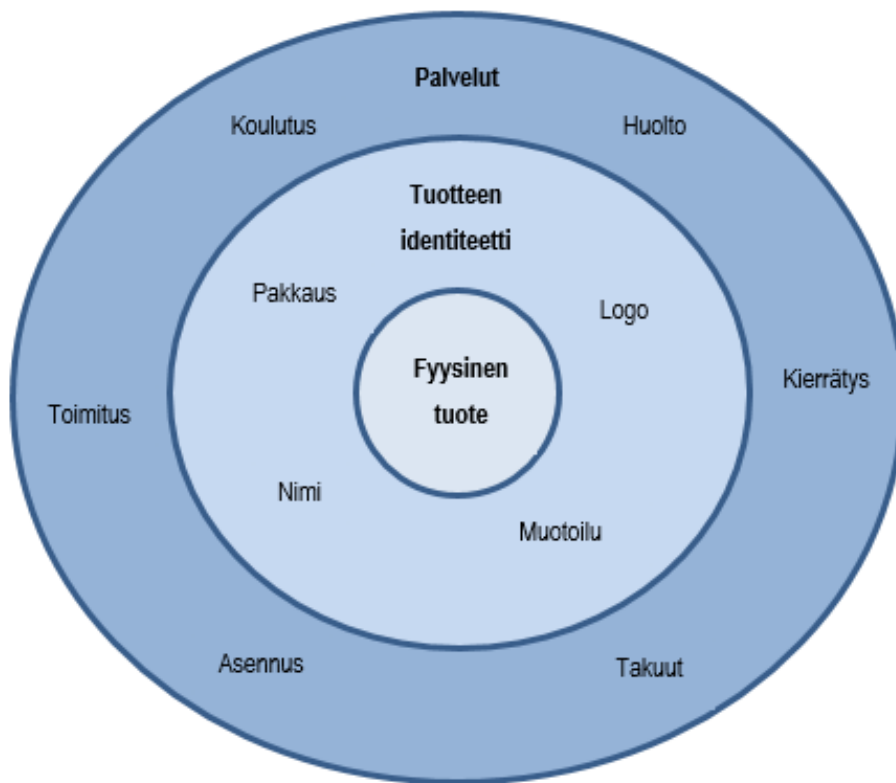
Tuotteiden sekä palveluiden erot ovat vähäisiä ja niiden ominaisuudet sekä käsitteet lähestyvät koko ajan entistä lähemmäksi toisiaan. Tuotteet ovat yksi osa asiakkaalle tehtyä palvelutarjousta, ja kuten tuotteita, myös palveluita voidaan konkretisoida sekä tuotteistaa. Palveluilla ja tuotteilla on kuitenkin omia ominaispiirteitä, joilla ne eroavat toisistaan. (Sipilä 2003, 19.)

Tuotteen käsite on erittäin laaja ja monimuotoinen. Tuotteen käsite on määritelty siten, että se on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille ostettavaksi, arvioitavaksi ja kulutettavaksi niin, että asiakkaille tuotetaan arvoa asiakkaan odotukset, mielihyvät ja tarpeet tyydyttäen. Tuote on markkinoinnin avulla luotu kokonaisuus, joka tuo ostajalleen arvoa. Tavallisesti tuote ymmärretään fyysisenä tuotteena, kuten kirja tai televisio, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös paikkakuntia, erilaisia palveluita, ohjelmistoja, ihmisiä, ideoita sekä organisaatioita. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Tuote on hyödyke ja teollisen toiminnan tulos. Raaka-aineet, informaatiot, oheisinformaatiot, palvelut, tiedot ja tarvikkeet ovat tuotteita. Tuotetta voidaan tutkia useasta näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta tuote on yrityksen tuottama fyysinen tuote tai palvelu, joita yritys myy asiakkailleen. Asiakkaan näkökulmasta tuote näkyy fyysisenä tuotteena tai palveluna, joka tuottaa ostajalle hyötyä tyydyttämällä asiakkaan tarpeet ja sen määritellyn tehtävän. Tuotteiden luokittelu toteutetaan tavallisesti jakamalla tuotteet kuluttajatuotteisiin sekä teollisuuden tuotteisiin. (Hietikko 2015, 19.)

Yksinkertaisuudessa tuote on se mitä yritys myy tai se mitä asiakas haluaa ostaa. Tuotteen keskeisin tarkoitus on ratkaista asiakkaan ongelma, jota hän ei itse ehdi tai pysty ratkaisemaan. Selkeä tuoteidea, eli tieto siitä kuka on asiakas ja mitä hänelle tarjotaan, antaa edellytykset menestyvälle tuotteelle. Tuote, joka on hyvin suunniteltu sekä markkinoitu, menestyy todennäköisemmin, kuin tuotteet, joita ei ole suunniteltu riittävästi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuotteen käsitettä ollaan aloitettu havainnoimaan fyysisen tuotteen lisäksi käsitteellä laajennettu tuote. Laajennetun tuotteen käsite sisältää esimerkiksi tuotteen brändin, logon, palvelut, markkinoinnin, asiakastuen ja koulutukset. Tuotteen käsite on laajentunut arviointien myötä, jossa todennetaan tuotteen ympärillä muodostuneesta palvelutoiminnasta saatujen merkittävien liikevaihtojen erot itse tuotteeseen verrattuna. (Hietikko 2015, 20.)



Kuvio 1. Laajennettu tuote (Mukaillen Hietikko 2015).

Kuten tuotteelle, myös palvelun käsitteelle on useita eri merkityksiä. Yleisesti palvelu tarkoittaa tuotetta eli kokonaisuutta, jota asiakkaalle halutaan tarjota. (Sipilä 2003, 20). Palveluiden yhdistäviä ominaispiirteitä ovat prosessimaisuus, aineettomuus ja asiakkaan osallistuminen hänelle tuotettavaan palveluun (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1).

Palvelutuotteilla on omia erityispiirteitä, jolla ne voidaan erotella normaaleista tuotteista ja tavaroista. Palvelut eroavat tavaroista markkinoinnin, talouden ja tuotantoprosessin näkökulmasta. Palvelut ovat aineettomia, ainutkertaisia, prosesseja, varastoimattomia, niitä on vaikea kokeilla ennen ostopäätöstä ja lisäksi palveluita kulutetaan sekä tuotetaan yhdenaikaisesti. Palvelut tuotetaan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä palveluntarjoajan sekä asiakkaan välillä. Henkilöstön koulutta-

misen tärkeys korostuu palvelutuotteita tarjotessa, sillä asiakkaan ja palveluntuottajan välinen toiminta ja vuorovaikutus on toteuduttava molempien osapuolten odotusten mukaisesti. (Bergström ym. 2009, 198.)

Mikään tuote tai palvelu ei ole loputon, vaan jokaisella olemassa olevalla tuotteella ja palvelulla on elinkaarikäsite. Tuotteen elinkaaren mukaisen vaiheen läpi kulkevat kaikki onnistuneesti kehitetyt tuotteet. Elinkaari muodostuu tuotteen kehityksperiodista, tuotteen julkaisusta, tuotteen kasvuvaiheesta, tuotteen kypsyys- sekä laskuvaiheesta. (Hietikko 2015, 40.) Ilman jatkuvasti ylläpidettävää tuotekehitystä yrityksen toiminta ja tuotteen elinkaari voi katketa, jonka seurauksena myynti heikenee ja kilpailijat valtaavat markkinatilaa sekä menestyvät paremmin (Villanen 2016, 140).

Elinkaari tuotteelle voidaan kuvata ja jakaa myös tarkemmin eri vaiheisiin. Tarkemmassa jaotellussa tuotteen elinkaaren alussa on ensimmäiseksi tunnistettava asiakkaan tarpeet, jotta tuotetta voidaan lähteä kehittämään. Kun tarve tuotteelle tai palvelulle ollaan pystytty tunnistamaan, on aloitettava luova työ ja tuotteen luonnostelu sekä laadittujen luonnosten analysointi ja niiden validointi. Valittujen luonnosten pohjalta toteutetaan tuotteen jatkojalostus ja arkkitehtuurin määrittäminen sekä prototyyppien luominen ja niiden testaaminen. Kun prototyyppit on luotu ja testattu, toteutetaan tuotteen tarkempi konkretisointi ja tuotteiden koesarjan tuottaminen. Koesarjan tuottamisen jälkeen tehdään testimarkkinointi sekä kaupallisten tuotteiden tuotannon käynnistäminen. Seuraavaksi vaiheiksi tuotteen elinkaareissa tulevat tuotteen lanseeraus sekä sen laadun ja kasvun seuranta. Viimeisenä vaiheena tuotteen elinkaareissa ovat tuotteen kypsyysvaihe ja siitä muodostuva laskuvaihe sekä tuotteen lopullinen poisto tai kierrätys vaihe. (Hietikko 2015, 40.)

Tuotteiden elinkaarien hallintaa pyritään hallitsemaan entistä enemmän ohjelmistojen ja ohjelmistokokonaisuuksien avulla. Ohjelmistokokonaisuus hallitsee tiedot sekä suunnitteluprosessit, tuotteen suunnittelun, tuotannonsuunnittelemisen, huollon, kunnossapidon ja logistiikan. (Hietikko 2015, 188.) Yritysten kannattavuuden kannalta tuotteiden tehokas elinkaaren hallinta on entistä tärkeämpää (Leppänen, Langenskiöld, Moisio, Kiiski & Keinonen 2006, 35).

4 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tuotteistaminen on käsite, jolle ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Tuotteistuksessa asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan markkinointi-, myynti- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.) Tuotteistamisen tarkoituksena on kehittää sekä uudistaa liiketoimintaa siten, että kannattavuuden ja laadun parantumisen avulla yrityksen tuottavuus paranee sekä asiakkaan saama hyöty kasvaa maksimaaliseksi. Kaikki tuotteistamisprosessit ovat erilaisia riippuen yritysten asettamista strategioista sekä tavoitteista. Tuotteistamisprosessille ei ole yhtä ja oikeaa tapaa toteuttaa sitä. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Palveluiden tuotteistaminen on asiakkaille tarjottavien palveluiden määrittämistä, suunnittelua, kuvaamista, tuottamista ja jatkuvaa kehittämistä sekä parantamista asiakkaalle tarjottavien palvelujen hyötyjen maksimoimiseksi sekä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tuotteistuksen tarkoituksena on kehittää palveluja vastaamaan tarkemmin ja entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Keskeisin tarkoitus tuotteistamisella on parantaa asiakkaan saamia hyötyjä sekä oman työn vaikutavuutta. Palvelun tuotteistamisella ei tarkoiteta palvelun muuttamista tavaraksi vaan palvelutuotteiden parempaa ymmärtämistä ja niiden jatkuvaa kehittämistä. Tuotteistaminen parantaa palvelun laatua, helpottaa markkinointia, mahdollisesti alentaa palvelun hintaa sekä helpottaa palvelun hinnoittelumenetelmiä. (Lehtinen ym. 2005, 27–31.)

Palvelun kehittämisen tavoitteena on luoda yrityksille kilpailukykyistä liiketoimintaa. Palvelujen kehittämällä pyritään innovatiiviseen ja kannattavaan liiketoimintaan, jonka avulla yrityksen on mahdollista menestyä myös kansainvälisesti. Keskeisimmät tekijät menestykselle ja kilpailukykyyn luomiselle ovat hyvin organisoitu, johdettu ja suunniteltu jatkuva innovointitoiminta, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys. Liiketoimintastrategia toimii aina palvelujen kehittämisen lähtökohdana. Yrityksellä tulee olla näkemys, miten osaaminen ja olemassa olevat resurssit saadaan integroitua toimialan tuomiin mahdollisuuksiin siten, että toiminta luo yritykselle kannattavuutta ja kasvua. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluiden kehitystyön tarkoituksena on mahdollistaa palveluita, jotka tuottavat asiakkaille haluttua lisäarvoa. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tuotteistaminen on tärkeää, koska se konkretisoi tarjottavaa palvelua sekä sen tuomaa lisäarvoa samalla tehden palvelun ostamisesta ja arvioimisesta helpompaa. Palveluliiketoiminnan menestyminen vaatii osaamista asiakkaiden, palvelun ja

toimialan suhteen. Palvelujen kehittäminen sekä suunnittelu ovat aina riippuvaisia yrityksen resursseista ja osaamisesta. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.) Toimivaan tuotekehitystoimintaan vaaditaan monipuolista ammattitaitoa ja osaamista eri alojen ammattilaisilta. Projektin toteuttamiseksi on katsottava laaja-alaista osaamista, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman tehokas tiimi. Laaja-alainen osaaminen voi muodostua esimerkiksi seuraavista aihealueista: markkinointi, suunnittelu, valmistus ja tuotteen teollinen muotoilu. Tiimin rakenne voi muodostua muun muassa ydinosasta, jonka päävastuulla on projektin eteneminen ja toiminta, sekä laajennetusta tiimistä, joka vastaa projektissa tehtävistä oheistoiminnoista. (Hietikko 2015, 48–49.)

Tuotekehitys on tiedostettua toimintaa olemassa olevien palvelujen tai tuotteiden parantamiseksi tai uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi. Uusia tuoteideoita kehittäessä yritys voi tutkia ihmisten arkea ja tunnistaa siltä tulevia kehittämisajatuksia ja tarpeita. Parhaimmillaan tuotekehitys on yritysten sisällä toteutettava jatkuva prosessi, jossa uuden tuotteen kehittäminen voi alkaa missä tahansa tuotekehitysprosessin vaiheesta ja jossa toteutetaan jatkuvaa tuotekehitysarviointia ja lopullisten tuotteiden evaluointia. (Villanen 2016, 105.) Tuotekehityksessä käytännönkokemuksen avulla tai tutkimustulosten perusteella saadut tiedot hyödynnetään uusien tuotteiden, aineiden, menetelmien, tuotantoprosessien ja järjestelmien aikaansaamiseksi tai kehitetään olemassa olevia tuotteita tai palveluja olennaisesti paremmaksi (Berg, Leivo, Pihlajamaa & Leinonen 2001, 17). Markkinatarpeet sekä tekniset mahdollisuudet muunnetaan myytäviksi tuotteiksi tuotekehitysprosessin avulla (Berg ym. 2001, 23).

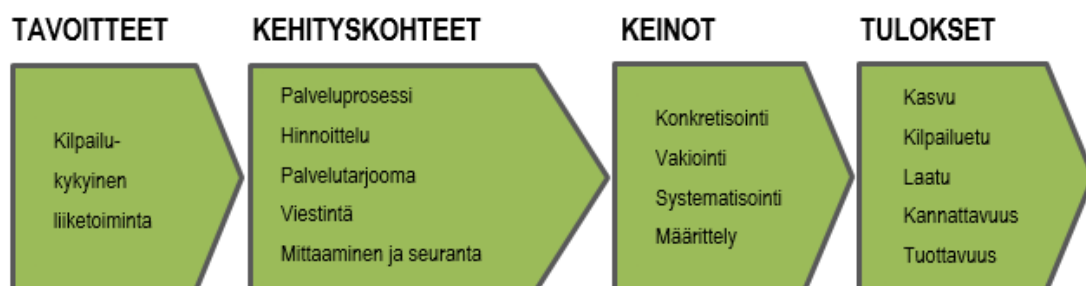
Palveluiden kehitystyön aikana hyödynnetään usein asiakasta tuotteen testauksessa sekä arvioinnissa. Yrityksen ja palvelun luonne vaikuttaa asiakkaiden osallistumisen laajuuteen palveluiden kehitystyön aikana. Yritysten tulisi havainnoida asiakkaiden tarpeiden lisäksi markkinoilla olevat piilevät mahdollisuudet sekä tarpeet, ja toimia näin edelläkävijänä palveluiden kehitystyölle. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.) Tuotekehityksessä kehitetyn tuotteen tai palvelun tulisi luoda lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lisäarvon, mitä tuote tai palvelu asiakkaalle tuo, tulisi pystyä liittämään yrityksen ydintoimintaan. (Villanen 2016, 106.)

Tärkeä osa tuotteistamisen käynnistämistä on kattavan markkinatutkimuksen tekeminen, jossa arvioidaan potentiaaliset markkinat, joilla pyritään vastaamaan siihen, että tuotteen valmistaminen on kannattavaa. Lisäksi on tärkeä varmistaa, ettei tuotteen myymiselle ole olemassa mitään estettä, esimerkiksi patenttia tai turvallisuusmääräyksiä. (Hietikko 2015, 18.)

Nopea teknologisoituminen, digitalisoituminen ja internetin mahdollisuudet kasvattavat mahdollisuuksia kehittää ja harjoittaa liiketoimintaa eri muodoissa. Vaikutukset näkyvät nopeasti muun muassa tavaroiden tuotekehityksen ja valmistuksen nopeudessa sekä informaation, tiedon ja laitteiden integroitumisena keskenään, muodostaakseen entistä älykkäämpiä ja jatkojalostetumpia kokonaisuuksia. (Virkkunen & Mutanen 2006, 15–17.)

Tuotekehitys nopeasti kasvavilla globaaleilla markkinoilla pakottaa tuoteprosessien tehostamista jatkuvasti ja nopeammin. Tuote on pystyttävä kehittämään tai tuottamaan ilman, että sen tuottamisesta koituu häiriötekijöitä muualle. Tuotteen kehittäjän tulee pystyä hahmottamaan tavat tai tapa, miten tuote voidaan valmistaa. Tuotetta kehittäessä on otettava huomioon myös tuotekehityksestä koituvat taloudelliset riskit, ja ne on pidettävä kurissa, jotta tuotteen kehittäjälle ei koituisi liian suurta taloudellista riskiä. (Hietikko 2015, 17–18.)

Tuotekehitysprojekteille on olemassa useita erilaisia prosessimalleja. Prosessimallit ovat mukautuneet yhteiskunnan muutosten mukana. Prosessityyppejä voidaan erotella niiden ominaisuuksien perusteella. Esimerkkeinä paranteluprosessi, jossa on tarkoitus parantaa jo olemassa olevan tuotteen ominaisuuksia haluttuun suuntaan, tai räätälöintiprosessi, jossa on tarkoituksena toteuttaa räätälöimällä kertaluontoinen tuote asiakkaan toiveiden pohjalta. (Hietikko 2015, 45.) Palvelun tuotteistamisen prosessimalli sisältää yleensä seuraavat vaiheet: tarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden määrittely, palvelun määrittely, toteuttaminen, hinnoittelu, viestintä, kehityskohteet, ongelmien määrittely, synteesi eli ideoiden kasaaminen ja niiden pohjalta konseptin luominen, konseptin analysointi, optimointi eli ulkoasun suunnittelu sekä luominen ja lopputulosten arviointi (Bergström & Leppänen 2009, 220–221; Hietikko 2008, 42; Jaakkola ym. 2009, 6).



Kuvio 2: Palvelun kehittäminen tuotteistamalla (Mukaillen Jaakkola, Orava & Varjonen 2009).



Kuvio 3: Palvelujen tuotteistamisen prosessi. (Mukaillen Bergström & Leppänen 2009.)

4.1 Innovaatio

Kaikki ympärillämme olevat esineet ovat tuotteita, jotka ovat syntyneet yksilön tai ryhmien kehitystyönä. Tuotteiden kehitystyötä kutsutaan nimellä tuotekehitys- tai innovaatioprosessi. Tuotekehitysprosessi käynnistyy, kun olemassa oleva tarve tai ongelma pystytään kuvittelemaan tuotteeksi tai palveluksi, joka ratkaisee tai parantaa olemassa olevaa lähtötilannetta. Jokaiselle olemassa olevalle tuotteelle on täytynyt olla tarve, jotta tuotetta ollaan lähdetty kehittämään. Tarve tuotteelle voi syntyä ihmisten eli asiakkaiden tarpeesta tai kehittäjän omista tarpeista tuotetta kohtaan. Tuotekehityksen käynnistämiseksi kehittäjän on kyettävä luomaan ratkaisu olemassa oleville ongelmille ja tarpeille. (Hietikko 2015, 17–18.) Tuotekehitysprosessi on uuden innovaation kehittämiseen toteutettava hanke, jonka lopputulosta voidaan kutsua innovaatioksi tai kaupallisesti hyödynnettäväksi tuotteeksi (Kansikas 2004, 34).

Innovaatioiden tarkoitus on kehittää toimintaa ja luoda parannuksia vanhoihin tuotteisiin, palveluihin, toimintatapoihin tai teknologioihin. Innovaatioiden esiintymismuotoja on monia. Innovaatiot ovat kaupallistettuja toimintamalleja, palveluita, tuotteita tai toimintatapoja, kuten organisointi- tai strategisia toimintatapoja. Yleisin innovaatiomuoto on kaupallistettu ja konkreettinen tuote. (Hietikko 2015, 13.)

Uusia innovaatioita voi syntyä eri menetelmiä käyttäen. Niitä voi syntyä löytämällä, oivaltamalla tai keksimällä mitä uusia mahdollisuuksia ja tyydyttämättömiä tarpeita olemassa olevilla markkinoilla on. Innovaatioita ja uusia tuoteideoita voi syntyä myös säännöllisellä ja systemaattisella markkinoiden tutkimisella tai teknologisilla tutkimusmenetelmillä. Uusien innovaatioiden löytämiseen ja syn-

tymiseen tarvitaan aina luovuutta, jonka avulla olemassa oleva idea voidaan lähteä jatkojalostamaan uudeksi palveluksi tai tuotteeksi. Uusia tuoteideoita kehitetään myös vanhoja olemassa olevia palveluja uudelleen suunnittelemalla ja jatkojalostamalla. (Lehtinen ym. 2005, 32.)

Työyhteisöjen luovuutta uusien innovaatioiden löytämiseksi voidaan kehittää innovointimenetelmiä ja luovuustekniikoita hyödyntäen. Luovuustekniikoiden tarkoituksena on kehittää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin ja löytää ratkaisuja toimintaympäristöjen ja uusien innovaatioiden myötä. Luovuustekniikoita hyödyntämällä pystytään saamaan uusia ja tehokkaampia ratkaisuja vanhojen toimintamenetelmien sijasta. Positiivinen asenne, rakentava palaute, ja toimintaan sitoutuminen ovat tärkeimmät edellytykset tehokkaalle ja luovalle yhteistyölle. Luovuustekniikoita voi harjoittaa yksin tai tiimeissä. (Hietikko 2015, 93.) Innovaatioiden löytäminen, niiden syntyminen sekä innovatiivisen yrittäjyyden esiintyminen vaikuttavat aina positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Innovatiiviset yritykset onnistuvat suojelemaan uutta innovatiivista liiketoimintaansa kilpailijoilta, jolloin hallitsevan markkina-aseman toteuttaminen on todennäköisempää. (Kansikas 2004, 35)

Luovuustekniikoilla pyritään keksimään ratkaisuja sekä yhdistämään asioita ja tietoja siten, että lopputulos on kokonaan uusi tai lähtötilanteesta poikkeava. Luovilla ongelmanratkaisumenetelmillä pyritään vähentämään olemassa olevia ongelmia tai huomaamaan mahdollisia parannusmahdollisuuksia, jotka erottuvat aikaisemmista näkemyksistä. Luovuustekniikoita hyödyntämällä tunnistetaan tosiasiat sekä tavoitteet ja saadaan näkemys siitä, kuinka tuotetaan uusia ideoita, arvioidaan niitä sekä valitaan ja toteutetaan niistä parhaat. (Hietikko 2015, 95.)

Innovaatiotoimintaa edistää monipuolinen, kattava ja luova innovaatioympäristö. Innovaatioympäristö on kokonaisuus, jossa osaaminen hyödynnetään taloudelliseksi eduksi. Innovaatioympäristö koostuu yrityksen muodostamista verkostoista, joiden perustana on tuotteen ympärillä toimiva toimitusketju. (Hietikko 2015, 13.) Entistä useammat innovaatiot ja tuoteideat syntyvät asiakasrajapinnassa ja käyttäjäyhteisöissä, joissa ideoille luodaan avoin sekä vapaa ympäristö toimivuuden testaamiseksi. Innovaatioiden ja prototyyppien toimivuutta on monipuolisempi sekä luontevampi testata vapaassa ympäristössä, kuin työpaikoilla tai toimistoissa. (Virkkunen ym. 2006, 23.)

Luovan työn yhteydessä syntyy tavallisesti paljon erilaisia ideoita, ratkaisuvaihtoehtoja ja luonnoksia jatkojalostukseen vietäville tuotteille. On tärkeä pystyä evaluimaan eli valikoimaan useiden eri

vaihtoehtojen joukosta jatkokehityksen kannalta parhaat tuotteet. Yleisesti jatkokehitykseen valitaan yksi tai kaksi tuotetta, sillä aikaresurssit sekä kustannusrakenne vähentävät mahdollisuuksia kehittää useampia luonnoksia yhdenaikaisesti. Ideoiden evaluointiin käytetään usein matriisimenetelmää ja mahdollisuuksien mukaan arvoanalyysiä. Matriisimenetelmän tarkoituksena on pisteyttää ideat sen mukaan miten hyvin ne täyttävät evaluointikriteerit. Arvoanalyysissä voidaan laskea tuotteen hinnalle ja asiakkaan tuotteesta saadulle arvolle paras hinta-arvo -suhde tuotteen jatkokehityksen kannalta. (Hietikko 2015, 109.)

Osana innovaatiotoimintaa on tuotestrategian luominen. Tuotestrategia yhdistää tuotteen kehityksen yrityksen muihin strategioihin, jotta jokainen strateginen valinta tukevat toinen toistaan. Tuotestrategian tärkein tehtävä on kertoa tuotteiden ja palveluiden olemassaolon tarkoitus mahdollisimman selkeästi ja tarkasti jäsentäen. Ihmisten tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa ja niihin ovat suorassa vaikutuksessa muun muassa luonnonvarojen säästäminen, ergonomia, turvallisuus, ympäristön turvaaminen sekä kestävä kehitys. Hyvin määritelty tuote- ja innovaatiostrategia antaa hyvät edellytykset tehokkaalle innovaatioprosessille. (Hietikko 2015, 29–30.)

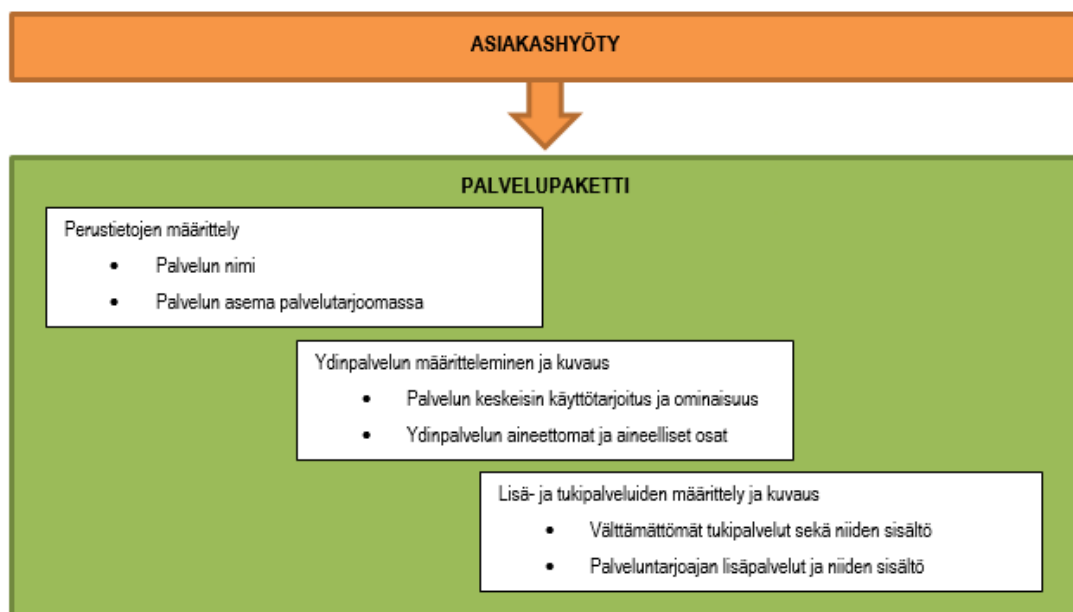
4.2 Palvelun määrittely

Palvelun tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa on määriteltävä palvelun keskeiset ominaisuudet. Palvelun määrittelyssä tulee miettiä tarkasti mikä on palvelun sisältö, miten palvelua lähdetään toteuttamaan ja mikä on palvelun käyttötarkoitus. Palvelun määrittelyssä tulee selvittää mitä aineetonta tai aineellista hyötyä asiakkaat saavat ja tavoittelevat palvelun avulla. Tämän selvityksen pohjalta voidaan suunnitella tarkemmin palvelun toteuttamistavat ja palvelun sisältö, joka tuottaa asiakkaalleen arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Mitä paremmin palvelu on määritelty, sitä paremmin menestyvät yritykset ovat osanneet rakentaa asiakkailleen palvelun sisällön ja tarjoaman sel-laiseksi kokonaisuudeksi, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja vastaa ostajan tarpeisiin. (Bergström ym. 2009, 203).

Palvelun sisältö täytyy rakentaa vastaamaan asiakkaiden tavoittelemia hyötyjä. Sisältö voidaan jaotella yrityksen tuottamaan ydinpalveluun ja siihen rinnastettaviin tuki- ja lisäpalveluihin. Palvelukokonaisuuden runko rakennetaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu on palvelun keskeisin syy ja ominaisuus, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Palvelutuotteita tuottavan yrityksen ydinpalvelu on kaiken toiminnan keskipiste ja markkinoilla olemisen syy. Yrityksellä

voi olla useita ydinpalveluita, mutta asiakkaiden käyttämät ydinpalvelut tarvitsevat usein myös yrityksen tuottamia lisä- ja tukipalveluja. (Grönroos 1998, 119–120.)

Tukipalvelut rakentuvat ydinpalvelun ympärille ja muodostavat sille välttämättömiä oheispalveluita. Tuki- ja lisäpalvelut mahdollistavat palvelukokonaisuuksien asiakaslähtöisemmän räätälöinnin ja samalla tarjoten lisää valintamahdollisuuksia ostotilanteessa tai sen jälkeen. Ydinpalvelun ja sen ympärille rakennettavien lisä- ja tukipalveluiden yhdistelmästä käytetään termiä palvelupaketti. (Jaakkola ym. 2009, 11.)



Kuvio 4: Palvelun sisältö (Mukaillen Jaakkola, Orava & Varjonen 2009).

4.3 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien jalostamista uudelleen hyödynnettäväksi eli monistettavaksi palveluksi. Palveluiden tai palveluprosessien uudelleen hyödynnettävyys toteutetaan teknologian tai järjestelmällisien menetelmien avulla. Palvelun vakioituneita osia voidaan hyödyntää eri asiakkaiden välillä, jolloin palveluiden tuotannon tehokkuus kasvaa, yrityksen kannattavuus paranee sekä palveluiden tuotanto pysyy tasalaatuisempana kokonaisuutena. Palvelun vakioituminen tarkoittaa siis palvelun osien hyödyntämistä useiden asiakkaiden välillä. Palveluiden vakioiminen kohdistuu tavallisesti palveluiden tuottamiseen, kuluttamiseen liittyviin

prosesseihin tai palvelutarjoaman sisältöön. Palvelu, jonka osat ovat täysin vakioituja, voidaan kutsua täysin tuotteistetuksi palveluksi, kun taas palvelu, joka sisältää vakioimattomia osia, on täysin ainutlaatuinen palvelu. Yleisin tapa on tasapainottaa palvelujen tuotteistamista näiden ääripäiden väliltä. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Hyvin tuotteistettu palvelu on konseptoinnin tulos, jossa palvelu on usealle asiakkaalle myytävä vakioitu kokonaisuus. Konseptoinnilla havainnollistetaan tuotteen muodot, toiminnot sekä mitä tuote sisältää. Konseptointiin on tärkeää määrittää myös tavoiteltu asiakasryhmä sekä asiakslupaus. Hyvin tuotteistetun palvelun toimintaprosessit ovat selkeästi systematisoituja, joten työtä voidaan kehittää ja jakaa tehokkaasti, jolloin työn tehokkuus kasvaa. (Lehtinen ym. 2005, 30–31.)

Palveluihin, jotka toteutetaan vakioidusta osista, voidaan luoda joustavuutta erottelemalla ne moduuleihin. Moduuleiden avulla asiakas voi koota haluamistaan moduuleista itselleen sopivan paketin. Modulaarisesta paketista tulee asiakasystävällisempi, jos asiakkaalle voidaan tarjota palvelun perusmallia, johon asiakas voi itse valita haluamansa lisä- ja tukipalvelut. Moduuleista koostuvan palvelun hyötyjä ovat esimerkiksi palvelun nopeus, kustannustehokkuus ja toiminnan joustavuus. Moduuleista koostuvan palvelun rakenne mahdollistaa massaräätälöinnin, jossa asiakas voi itse valita haluamansa palvelukokonaisuuden eri moduuleista, mutta palvelu voidaan tarjota asiakkaalle tiedostetulla palvelun hinnalla. Palvelu voidaan rakentaa asiakkaalle myös moduulien, räätälöityjen osien ja vakioitujen osien yhdistelmästä. Vakioidun menetelmät viestivät kokemuksesta ja asiantuntijuudesta. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Asiakaskohtaamiset ovat suuressa osassa palvelujen toteutusta ja myös asiakaskohtaamisia on mahdollista vakioida käyttäen ennalta suunniteltuja menetelmiä ja toimintatapoja. Palveluntyyppistä riippuen voidaan vakioida esimerkiksi miten asiakastapaaminen aloitetaan, miten palvelu käydään asiakkaan kanssa läpi ja miten jatkotoimenpiteet toteutetaan. (Jaakkola ym. 2009, 24.) Mitä enemmän yritys pystyy hyödyntämään standardoituja ratkaisuja palveluita tarjotessaan, sitä paremmin yritys voi saavuttaa paremman tuottavuuden toiminnalleen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

4.4 Palvelun konkretisointi

Tavoitteena palvelua konkretisoitaessa on luoda palvelusta erottuva, helposti ymmärrettävä ja ennen kaikkea uskottava kokonaisuus. Palvelulle on tärkeää antaa nimi ja luoda edukseen erottuva

ilme brändin avulla. Brändin luominen on tärkeää, koska sen avulla asiakasuskollisuus kasvaa, jonka seurauksena myynti paranee. Asiakkaalle on tärkeä luoda haluttu mielikuva tuotteistetusta palvelusta. Kun palvelulla voidaan tuottaa asiakkaalle haluttua lisäarvoa, asiakkaan mielikuva palvelusta paranee ja hän on valmis maksamaan palvelusta entistä paremmin. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Edellytys hyvän brändin luomiselle on palvelua koskevan viestinnän yhdenmukaisuus. Palveluiden prosessimaisuus ja niiden monimuotoisuus ovat vahvan palvelubrändin luomisen suuria haasteita. Palvelubrändin viesti näkyy asiakkaille vahvana vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa on siis erityisen tärkeää henkilöstön ammattimaisuus, yhdenmukainen viestintä sekä palvelutarjonnan ja palvelujen sisällön selkeä määrittely ja toteutustapa. Systemaattinen palvelubrändin toteuttaminen ja selkeä palveluiden määrittely ovat vahvan palvelubrändin rakentamisen avainasemassa. Mitä paremmin palvelu voidaan konkretisoida näkyvien todisteiden avulla, sitä paremmin asiakas pystyy arvioimaan palvelun laatua sekä sisältöä ja sitä helpompi palveluja on myydä. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Asiakkaalle voidaan esitellä palvelun konkretisointitukena esimerkiksi tietovarantoja, työmenetelmiä ja tuotantokoneistoa, jotta asiakkaan luottamus ja palvelun ymmärrettävyys paranevat (Lehtinen ym. 2005, 30).

Palvelun ymmärrettävyyttä ja konkretisointia voidaan tehostaa myös prototyypeillä ja simulointimenetelmillä. Tuotetestaamisten tehostamiseksi luodut simulointimenetelmät mahdollistavat tuotteen toiminnallisuuden testaamisen jo tuotteen kehitysprosessin varhaisissa vaiheissa. Prototyyppien keskeisimmät tarkoitukset ovat tuotetoimivuuden oppiminen, tuotteen demonstroiminen kommunikointitilanteissa verkostojen välillä, tuotteen toimivuuden testaaminen tuotekokonaisuuksien osien välillä sekä tuotteesta tehdyn prototyypin avulla havainnollistaminen tuotekehityksen ja toiminnan etenemistä oikeaan suuntaan. Teknologian ja tietotekniikan kehitys on mahdollistanut viimeisten vuosikymmenien aikana loistavat mahdollisuudet tuotesuunnitteluun, tuotteiden mallintamiseen, markkinointiin sekä sähköisten dokumenttien luomiseen. Nykyteknologia mahdollistaa tuotesuunnittelun ja tuotannon toteuttamisen sekä hajauttamisen missä ja milloin tahansa. Yhteistyö yritysten välillä on helpottunut ja tehostunut teollisuuden rakennemuutosten takia. (Hietikko 2015, 131–133, 183, 195–198.)

Nykypäivänä tuotteen kilpailukyvyyn takaamiseksi ei riitä, että tuote täyttää halutut tekniset ominaisuudet, vaan tuotteelta vaaditaan lisäksi käytettävyyttä ja miellyttävää ulkoasua. Joidenkin tuotteiden komponentit ja tekniset alueet ovat niin vastaavat keskenään, että ulkoasu ja muotoilu ovat ainoat osa-alueet, joilla pystytään erottumaan kilpailijoista. (Hietikko 2015, 154.) Keskeinen osa muotoilua on asiakaskeskeisyys. Tutkimustyön tärkeys osana muotoilua yleistyy koko ajan. Kuluttajia, markkinoita ja maailmalla olevia trendejä on seurattava aktiivisesti. (Mutanen, Valtonen, Toivola & Aaltonen 2006, 58.)

4.5 Palvelun markkinointi ja hinnoittelu

Jokaisen yrityksen markkinointi on keskeinen osa menestyvää yritystoimintaa. Mikäli yritys ei markkinoi omia tuotteitaan tai palveluitaan oikein, ei ne todennäköisesti mene kaupaksi, oli tuote tai palvelu kuinka hyvä tahansa. Markkinointi on tärkeää asiakkaan kiinnostuksen ja uuden tarpeen herättämiseksi. Markkinointia tulee toteuttaa jatkuvana prosessina ja yhtenäisenä kokonaisuutena yrityksen mielikuvasta. (Villanen 2016, 252.) Palveluiden markkinoinnissa on olennaista erottaa markkinointi nykyisille asiakkaille, jotta heidän asiakassuhteensa kestää, sekä markkinointi, jolla pyritään hankkimaan uusia asiakassuhteita. Olemassa olevia asiakassuhteita hoidetaan suhdemarkkinoinnin avulla, jossa pyritään luottamuksellisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Suhdemarkkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi sisäisen markkinoinnin tai projektiyhteisöjen kautta. Uusiasiakashankinnassa keskeisimmät tekijät ovat tunnettavuus, yhteistyöverkostojen hankkiminen sekä niiden hyödyntäminen ja muiden osapuolten antamat suositukset yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. (Lehtinen ym. 2005, 15.)

Yrityksen pitää markkinoida tuotettaan niin sisäisen markkinoinnin, kuin ulkoisen markkinoinnin keinoin. Sisäinen markkinointi kohdistetaan yrityksessä toimivaan omaan henkilöstöön. Tämä auttaa yrityksen henkilöstön sitoutumista uuteen tuotteeseen tai palveluun, jolloin henkilöstön kyky tarjota tuotetta muille, esimerkiksi asiakkaille, paranee. Henkilöstö on keskeisessä roolissa tuotteen lanseeraamisessa, uuden oppimisessa ja tuotteen jatkojalostuksessa. Ulkoisen markkinoinnin keinoin luodaan positiivisia mielikuvia yrityksestä sekä sen tuottamista tuotteista ja palveluista, joilla kiinnostus ja ostohalu pyritään herättämään. Ulkoisen markkinoinnin menetelmiä ovat esimerkiksi mainonta, sosiaalinen media ja suhdetoiminta. (Villanen 2016, 252.)

Markkinointia sekä myyntiä tulee kohdistaa mahdollisimman tehokkaasti ja tarkasti kohderyhmään, johon yrityksen toiminta on tarkoin ennalta määritelty. Markkinointi on yrityksessä ymmärrettyä, laaja-alaista ja kokonaisvaltaista toimintaa. (Villanen 2016, 254.) Palvelun markkinoinnin tulisi olla omaperäistä sekä asiakkaiden erityispiirteisiin perustuvia. (Lehtinen ym. 2005, 14.)

Palvelujen esittelemisen vaikeus ja aineettomuus luovat haasteita hinnan muodostamiseen sekä myymiseen fyysiseen tuotteeseen verrattuna. Palveluiden vertaileminen on paljon haasteellisempaa, kuin konkreettisten tuotteiden, joten myös hintojen vertailu palveluiden välillä on haasteellista. Palvelun hintaan voi suuresti vaikuttaa palvelun tarjoaja sekä heidän tuottama palvelun laatu. Palvelun räätälöinti asiakaslähtöiseksi ja asiakkaan osallistuminen hänelle tuotettavaan palvelun toteuttamiseen vaikeuttaa huomattavasti hinnan tarkkaa määrittämistä etukäteen. (Sipilä 2003, 19–21.)

Palveluiden hintapäätöksissä on huomioitava yrityksen ulkopuolelta tulevat hinnoitteluun vaikuttavat tekijät sekä yrityksen sisältä tulevat tekijät. Palvelun hinnoittelussa on selvítettävä markkina- sekä kilpailutilanne, asiakkaat ja omat tavoitteet sekä palvelun tuottamisesta koituneet kustannukset. (Bergström ym. 2009, 261.) Palveluiden hinnoittelu on haastavaa, koska määritellyn hinnan avulla asiakkaille luodaan mielikuvia organisaatiosta sekä palvelun laadusta. Palvelun hinta ja laatu ovat merkittävässä ratkaisuasemassa asiakkaan lopullista ostopäätöstä tehdessä. Asiakas pitää palveluiden hintaa usein laadun osoittajana, koska muita konkreettisia arviointikriteerejä ei välttämättä ole nähtävillä tai asiakkaan on niitä erittäin hankala arvioida. Palvelun luonne ohjaa palvelun hinnoittelutapaa. Palvelun tarjoajan tulisi hallita useat eri hinnoittelutavat ja pystyä tarjoamaan niitä asiakkailleen joustavasti erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa. (Lehtinen ym. 2005, 55; Sipilä 2003 135.)

Tuotteen tai palvelun hinnoitteluun on olemassa useita erilaisia hinnoittelumalleja. Hinnan muodostamisessa selkeys sekä hinnalla luodun mielikuvan luominen ovat tärkeitä. Tuotteita ja palveluita voi hinnoitella esimerkiksi kiintohinnoittelulla, jossa hinta on kerrottu selkeästi, joka tekee tuotteen tai palvelun hinnoitteluun erittäin selkeää. Kiinteää hintaa taas ei voida hyödyntää, kun palvelun tai tuotteen sisältö ei ole kokonaan tiedossa asiakkaalle. Toinen yleinen hinnoittelumalli on tarjouspohjainen hinnoittelu. Tarjouspohjaista hinnoittelua hyödynnetään asiakkaan pyynnöstä julkisissa ostopaikoissa. Muita yleisiä hinnoittelumalleja ovat muun muassa aikaperusteinen hinnoittelu, hyötyperusteinen hinnoittelu, psykologinen hinnoittelu ja kustannusperusteinen hinnoittelu. (Villanen 2016, 172–173.)

Palvelun hinta määrittää yrityksen kannattavuuden, mutta se myös kertoo yrityksen tarjoamasta palvelun laadusta. Palvelun tuottamiseen menevät kustannukset ja palveluiden markkinatilanne antavat hyvän perustan palvelun hinnoittelulle. Palvelun hinnoittelulla tulee varmistua sen kannattavuudesta sekä taloudellisuudesta. Palvelun hinnan tulee muodostua siten, että yritys saavuttaa tuloilla tuottamiseen menevät kustannukset ja samalla pystyy menestymään muiden palveluiden tarjoajien rinnalla. Hinnan määräytymiseen ennalta arvioitavia asioita ovat lisäarvo, jonka asiakas palvelusta saa, palvelun kysyntä ja menekki sekä asiakkaiden oletukset palvelun hinnasta. Palveluun käytettävää työmäärää sekä muita resursseja voidaan havainnoida palveluprosessia kuvaamalla. Palvelun hinnan alaraja saadaan kustannuksista, joita palvelun toteuttamisesta syntyy ja palvelun hinnan yläraja puolestaan muodostuu palvelun todellisesta kysynnästä ja markkinoista. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Tuotteen tai palvelun hinta on kasvanut entistä tärkeämmäksi valintakriteeriksi asiakkaan ostopäätöstä tehdessä. Hintaan suoraan vaikuttava keskeinen tekijä on markkinoiden kilpailutilanne. Kustannukset toimivat hinnoittelun pohjana, mutta olemassa olevat markkinat ja markkinoiden kilpailutilanne määrittelevät tuotteelle todellisen, lopullisen ja toteutettavissa olevan kilpailukykyisen hinnan. Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on monisäikeinen vaihe, joka alkaa muodostua tuoteideasta ja kehittyy aina kaupanhyllylle saakka. Tuotteen kustannuksia on tarkkailtava ja arvioitava koko tuotteen kehitysprosessin aikana. Kustannusten arviointia helpottaa se, kun tuotteen rakennelma kehittyy ja tarkentuu kehitysprosessin varrella. Hinnoittelun ymmärtäminen oikein on elintärkeää yrityksen kannattavuuden kannalta. Tuotteen tai palvelun hinnoittelulla yrityksen tulisi pystyä luomaan toiminnalleen tasapainoa kykenemällä arvioimaan kysyntä, jotta riittävä ja haluttu kate voidaan laskea sekä muodostaa. (Hietikko 2015, 164–165; Villanen 2016, 171–172.)

4.6 Palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta

Palvelun kehittämisen tärkeä vaihe on onnistumisen mittaaminen, analysointi ja seuranta. Seuran-
nan tärkeys näkyy pitkäjänteisen liiketoiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Jokaiselle käynnistetylle projektille tulee ennalta määrittää projektikohtainen tavoite ja perusteet, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tavoitteet tulee olla perusteltavissa ja selkeästi mitattavissa, jotta tuloksia voidaan analysoida ja seurata. Tuotteistamisprojektille asetettuja tavoitteita voivat olla esimerkiksi palvelun

myynnin tai kannattavuuden paraneminen, asiakastyytyväisyyden paraneminen ja laatuerojen väheneminen. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Asiakkaalle ja yritykselle tuotteesta saatu arvo muodostuu palvelun laadun ja tuottavuuden kautta. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisimmät tuotteistamisprojektin arviointi- ja seuranta-alueet. Yrityksen tuotteistamisprojektin onnistumista pystytään mittaamaan esimerkiksi tuottavuuden, viestinnän onnistumisella, taloudellisen kannattavuuden ja palvelun laatuvaihteluiden avulla. (Jaakkola ym. 2009, 33.) Asiakkaalle palvelun laatu on sitä mitä he palvelutuotteen tai palvelutilanteen kautta kokevat. Palvelun laatua voidaan parantaa vasta, kun määritetään mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. On tärkeä selvittää mistä palvelun laatu koostuu, mitä palvelun laatu asiakkaille on, miten asiakkaat palvelun kokevat ja miten palvelun laatua voidaan edistää. Suuressa osassa palvelun laadusta luotua mielikuvaa syntyy asiakkaalle palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. (Sipilä 2003, 62–63.)

Palvelun laatua voidaan tarkastella palvelun lopputuloksen ja palveluprosessin näkökulmasta. Asiakkaiden kokema palvelun laatu on yksi keskeisin syy palveluyrityksen menestymiseen. Laatu on asiakkaan näkökulmasta hyvää, kun palveluprosessissa tapahtunut asiakkaan kanssa käyty vuorovaikutus ja palvelun lopputulos vastaavat asiakkaan ennalta määritettyjä odotuksia. Palvelu koetaan laadukkaaksi, kun yrityksen henkilöstöllä on hyvä ammattitaito, yrityksellä on hyvä maine ja uskottavuus sekä käyttäytyminen, asenne, lähestyttävyyys, luotettavuus ja joustavuus ovat otettu toiminnassa huomioon. Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia laadun suhteen on helppo havainnoida ja seurata asiakaskyselyiden sekä asiakaspalautteiden avulla. Asiakaskyselyiden ja -palautteiden hankkiminen tulisi olla jatkuvaa, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää samalla toiminnan ohessa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaiseksi toiminnaksi. (Grönroos 1998, 65–67; Jaakkola ym. 2009, 34; Sipilä 2003, 59–60.)

Palveluntuottamisprosessin suorituskyky kertoo palvelun tuottavuudesta. Toimintaan laitettujen panosten ja tuotoksien suhdetta mitataan ja käsitellään termillä tuottavuus. Palveluiden tuottavuuden analysointi voi olla haasteellista palveluiden aineettomuuden ja siihen käytettyjen panostusten erittelyn haastavuuden takia. Palvelun tuottavuudella voidaan analysoida ja mitata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kulunutta aikaa sekä palveluprosessin tehokkuutta. Mitä parempi ja tehokkaampi on yrityksen tuotteistamisprosessi, sitä parempi tuottavuus ja sitä kannattavampi liiketoiminta. Tuotteistamisen onnistumista voidaan arvioida muun muassa määrittelemällä tuotteistamiselle sel-

keät tavoitteet, säännöllisillä laaduntarkistuksilla, jatkuvan palautteen keräämisellä sekä mittamalla ja seuraamalla onnistumista sekä yrityksen sisä-, että ulkopuolella. (Jaakkola ym. 2009, 36–37.)

Kaikkien yritysten tulisi jo toiminnan käynnistämisestä lähtien asettaa sekä määritellä itselleen mitattavat ja seurattavat asiat, jotta toimintaa voidaan kehittää mittareiden tuottaman tiedon avulla. Mitattavat ja seurattavat asiat tukevat yrityksen toimintaa ja niillä voidaan seurata esimerkiksi kasvua, tehokkuutta, laatuvaihteluja, asiakkaiden määrää, työhyvinvointia, henkilöstön kehittymistä, asiakastyytyväisyyttä ja kannattavuutta sekä myyntivolyymia. Laadunseuranta ja mittaaminen ovat tärkeää, joten niistä saatuja tietoja tulisi osata käyttää ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Palveluprosessien suoritukset kannattaa dokumentoida, jotta voidaan havainnoida tehdyn palvelun erot ennalta suunniteltuun palveluun rinnastettuna. Laadun seurannan tasaisuus vaatii yrityksen toteutettujen palveluiden sekä niiden sisällön ja tiedon systemaattista sekä tarkkaa vaatimuksien kirjaamista. Kun palvelu on hyvin tuotteistettu, sen onnistumisia on helpompi analysoida ja mitata. (Jaakkola ym. 2009, 34–36.)

4.7 Palvelun kehittäminen

Palvelun kehittäminen aloitetaan yrityksen olemassa olevan palvelutarjonnan tarkalla määrittämisellä ja arvioimisella. Palvelua kehittäessä on tärkeää alkaa vertaamaan yrityksen nykyhetkeä ja palvelutarjoamaa yrityksen määrittämiin tavoitteisiin sekä strategioihin. Tämän avulla on helppo havainnoida mitä nykyisiä palveluja tulisi kehittää ja mitä uusia palveluja yrityksen tulisi luoda. Palveluiden riskit sekä kannattavuus pitää nähdä kokonaisuutena ja arvioida erikseen sekä kerätä kattava tietomäärä olemassa olevilta markkinoilta. On tärkeää muistaa, että palveluiden kehittämisprosessi ei lopu projektin onnistumisen mittaamiseen, analyysiin ja seurantaan, vaan se liittyy osaksi yrityksen tarjoamia palveluja, eli osaksi yrityksen palvelutarjoamaa. Palveluiden kehittämistä ja uudistamista kannattaa tehdä jatkuvasti yrityksen liiketoiminnan ohessa. Tärkeitä näkökulmia ja suuntia kehitystyölle kannattaa kerätä aktiivisesti esimerkiksi asiakaspalautteiden ja -kyselyjen avulla. Systemaattisen tiedon ja palautteiden seurannan avulla yritys voi käynnistää myös suurempia kehityshankkeita. (Jaakkola ym. 2009, 39.)

Yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen on elintärkeää. Tehokkaissa organisaatioissa prosessien dokumentointi sekä laadun arviointiin hyödynnettävät työkalut on osattu hyödyntää tehokkaasti.

Yrityksen toiminnan kehittämiseksi yrityksen tulee määrittää asiat ja osa-alueet, joita yritys haluaa lähteä kehittämään. Kehittämiskohteet tulee määrittää tärkeysjärjestykseen yrityksen prioriteetit ja resurssit huomioon ottaen. Keskeisimpiä yrityksen kehittämiskohteita ovat yleensä palautejärjestelmien kehittäminen, prosessikuvausten selkeyttäminen ja kehittäminen, strategisten tavoitteiden kehittäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen, innovoinnin kehittäminen ja dokumentointi menetelmien kehittäminen. (Berg ym. 2001, 39, 71–73.)

Jatkuva organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja taitojen laajentaminen mahdollistavat yrityksen toiminnan joustavuuden sekä nopean muutoskykyisyyden. Joustavuuteen ja muutokkykyisen organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen organisointi, johtaminen, palveluiden kehittäminen, innovatiivisuuden määrä, markkinointimenetelmät ja teknologiaratkaisut. (Jaakkola ym. 2009, 39.)

4.8 Kilpailijoista erottuminen

Yrityksen markkinoilla toiminnan ja säilymisen elinehto on yritykselle luotu kilpailukyky. Yritysten on etsittävä jatkuvasti sellaista kestävää kilpailuetua, jossa oma yritystoiminta on vahvassa suhteessa markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Kilpailu voidaan käsittää suorana kilpailuna, jossa kilpailutilanteet syntyvät samankaltaisten palveluntarjoajien välillä tai epäsuorana kilpailuna, jossa toimialan ulkopuolelta tuleva yhteisö pyrkii omilla tuotteillaan tai palveluillaan tarjoamaan ratkaisuja samoihin tarpeisiin. Palvelualojen yrityksen on mahdollista muodostaa kilpailuetu kahden eri strategian kautta. Ensimmäisenä vaihtoehtona yritys voi rakentaa omalle toiminnalleen kilpailukykyisen osaamisen, jonka avulla yritys saa mahdollisuuden osaamiseen perustuvaan yliveraisuuteen. Toisena vaihtoehtona yritys voi madaltaa palvelun tuotannosta koituvia kustannuksia, laskea hintaa ja sen perusteella muodostaa hintaan perustuvan yliveraisuuden. Palvelun liian alhainen hinta voidaan kokea myös negatiivisena keinona erottua kilpailijoista, jolloin tärkein kilpailukeino on palvelun suorittamiseen kohdistuva palveluosaamisen yliveraisuus. (Lehtinen ym. 2005, 24.)

Ensimmäiseksi toimenpiteeksi erottuakseen kilpailijoista yrityksen on hankittava tarvittavat resurssit, osaaminen ja voimavarat halutun toiminnan toteuttamiseksi. Toiseksi yritys keskittää toimintansa näiden edellä mainittujen osien kehittämiseksi, jotta voi hyödyntää hankittua ja kehitettyä toimintaa jatkossa. Toimintakyky yleistyy, kun yrityksen toimintatavoista luodaan toimintamalleja

sekä välineistöä. Toimintamallit ja välineistö kertovat yritykselle selvästi mitä tehdään ja miten tehdään. Jos näin luotu toimintakyky ja välineistö luo kilpailuetua yrityksen toiminnalle, sitä kannattaa lähteä jatkojalostamaan ja toteuttamaan yrityksen ydinosaisena. (Virkkunen, Rantala, Mutanen, Hakatie & Haltsonen 2006, 58–59.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Yksi opinnäytetyön tavoitteista on vastata tutkimuskysymykseen: Mitkä osatekijät luovat toimivan ja tehokkaan palvelujen tuotteistus- ja kehitysprosessin? Havainnot tutkimuskysymyksiini saadaan parhaiten laadullisen tutkimusmenetelmän tapoja käyttäen. Tiedonkeruutapana opinnäytetyössäni käytetään haastattelututkimusta.

5.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä todellista maailmaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on oppia ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen ajatuksia, toimintaa sekä päämääriä. Tutkijalta edellytetään kykyä asettaa omalle tutkimusaineistolleen ”miksi” ja ”mitä”-kysymyksiä. Laadullista tutkimusmenetelmää toteuttaessa tulisi aina vastata kysymykseen: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden etsiminen ja löytäminen tutkittavasta aiheesta, vaan löytää tutkimuskohteesta havaintoja, jotka eivät ole välittömästi havainnoitavissa. (Vilkka 2015, 118–120.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi aineistonkeruumenetelmät, tutkittavien näkökulma, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esittelytavat sekä harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta. Laadulliseen tutkimukseen hankittu aineisto tarkoittaa yksinkertaisuudessaan aineistoa, jonka ilmaisumuoto on tekstiä. Teksti laadulliseen aineistoon voi syntyä esimerkiksi haastattelemalla, päiväkirjoilla, äänimateriaalilla, havainnoimalla tai muulla kuvallisesti tai kirjallisesti tuotetulla aineistolla. Teksti laadulliseen aineistoon syntyy riippuen tai riippumatta tutkijasta. (Eskola & Suoranta 2003, 15.)

5.2 Haastattelututkimus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineiston keräämiseen on monia eri vaihtoehtoja. Suomessa yksi yleisimmistä tavoista tuottaa laadullista aineistoa on haastattelu. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijalla

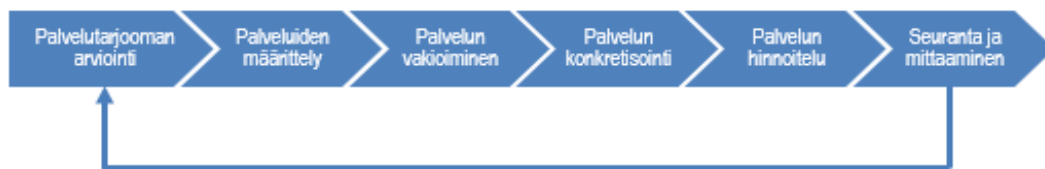
on ohjat, mutta samalla molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelututkimuksen toteuttamiseksi haastattelijan tehtäviin kuuluvat muun muassa tutkimuksen huolellinen suunnittelu, tutkimuksen alulle laittaminen sekä sen ohjaaminen, haastateltavan motivointi sekä haastattelun ylläpitäminen ja vahvan luottamuksen rakentaminen tutkijan ja haastateltavan välille. Haastattelujen toteuttaminen vaatii huolellista ja suunniteltua asemoitumista haastattelijan tehtäviin ja rooliin. Haastattelututkimuksella on useita etuja, joista suurimpana etuna pidetään mahdollisuutta joustavuuteen tutkimuksen aineistoa kerätessä. Haastattelututkimus mahdollistaa aihealueiden järjestyksen muuttamisen sekä vastauksien laajemman tulkinnan. Suora vuorovaikutustilanne tutkittavan kanssa mahdollistaa tulosten laajemman kontekstin vastaajan ilmeiden, eleiden ja vapaamman ilmaisun myötä. (Eskola ym. 2003, 85; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191–194.)

Haastattelututkimus valitaan usein, kun tutkimukseen halutaan luoda luova ja aktiivinen osapuoli ihmisen avulla, joka nähdään usein tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelututkimus valitaan usein tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan saada kattavampi ymmärrys tuntemattomammasta aihe-alueesta ja tämän avulla syventää saatavia tietoja pyytämällä tarkempia perusteluita sekä mielipiteitä saatuihin vastauksiin. Usein aiheiden ollessa arkoja tai vaikeita, hyviä tuloksia voidaan saada haastattelututkimuksen avulla. Haastattelun luotettavuutta saattaa riskeerata haastateltavan taipumus kertoa sosiaalisesti suotuisampia vastauksia, kuin muissa tutkimusmenetelmissä. (Hirsjärvi ym. 2000, 192–193.)

Opinnäytetyön tutkimustulosten keruutapana on yksilöhaastatteluna toteutettu haastattelututkimus. Opinnäytetyötä varten on haastateltu kohdeyrityksen MeKiwi Oy:n toimitusjohtajaa Jani Kaipaista. Jani Kaipaisella on kattava näkemys yrityksen palvelujen tuotteistamisesta ja kehittämisestä, hänen ollessaan mukana aktiivisesti yrityksen toiminnassa alusta alkaen. Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka hyvin kohdeyritykseni on toteuttanut palvelujen tuotteistamista ja kehittämistä, joten kohdeyrityksen tutkimusmenetelmäksi luontaisin toteutusvaihtoehto on haastattelun avulla tehty haastattelututkimus avoimen vuorovaikutustilanteen syntymiseksi, monipuolisen tulosten aikaansaamiseksi sekä työn tulosten luotettavuuden lisäämiseksi. Kohdeyritykselle toteutetut haastattelukysymykset ovat pohjautuneet Bergströmin ja Leppäsen näkemyksiin palveluiden tuotteistamisesta ja kehittämisestä sekä teoreettisen viitekehyksen antamiin havaintoihin siitä, miten palveluja tulisi tuotteistaa ja kehittää palveluliiketoiminnassa.

6 NYKYTILA-ANALYYSI KOHDEYRITYKSESSÄ

MeKiwi Oy:n palveluiden tuotteistamista tutkittiin mukaillen Bergströmin ja Leppäsen näkemystä palvelujen tuotteistamisen prosessista. Opinnäytetyössäni tutkin, kuinka hyvin kohdeyritykseni on toteuttanut palvelujen tuotteistamista alla olevan mallin mukaisesti. Lisäksi kerään kohdeyritykseltä heidän näkökulmiaan, siitä mistä osatekijöistä palvelun tuotteistaminen heidän yrityksessään muodostuu ja mitkä ovat tärkeät komponentit palvelun tuotteistamisessa sekä niiden kehittämisessä. Tuotteistamisprosessin keskeisessä osassa MeKiwillä ovat myös innovaatiotoiminta, palvelun ja henkilöstön kehittäminen sekä keinot erottua kilpailijoista.



Kuvio 5: Palvelujen tuotteistamisen prosessi (Mukaillen Bergström & Leppänen 2009.)

6.1 Tuoteideoiden syntyminen verkostojen ja luovan työympäristön avulla

Toimitusjohtaja Jani Kaipainen sanoo, että MeKiwillä palvelujen tuotteistaminen ja kehittäminen on jatkuva prosessi. Suurin osa uusista innovaatioista ja tuoteideoista tulee suoraan asiakkaalta, heidän ongelmistaan tai tarpeistaan. Ihmisen ja organisaation luovuutta parantaa työelämän ilmapiiri ja työhyvinvointi. Henkilöstön ollessa tyytyväinen omaan työympäristöönsä ja hyvinvointiin innovaatioiden määrä työyhteisössä alkaa kasvaa luonnostaan. Henkilöstön tyytyväisyys työhön ja työympäristöön vaikuttaviin tekijöihin mahdollistaa innovaatioiden synnyn ja luovuuden syntymisen. Uusia innovaatioita löytäessä on myös tärkeää tiedostaa mitä ideoita voidaan toteuttaa, mitä lähteä jatkojalostamaan ja mitä ei. Kaipainen toteaa, että kun ihminen on luovassa tilassa, ideoita syntyy paljon erilaisia; enemmän tai vähemmän hyödyllisiä ja niitä pitää osata karsia. Innovaatioiden ja tuoteideoiden keksimiseen ei välttämättä tarvitse käydä läpi innovaatioprosessia vaan joskus, kun

ihminen on oikealla taajuudella, ideoita ja innovaatioita alkaa tullemaan itsestään. Kaipainen toteaa, että jokaisella ihmisellä on erilaisia innovaatiomenetelmiä ja kaikki eivät toimi kaikille.

”Luovuuden parantaminen lähtee hyvinvoinnista ihan ehottomasti ja sitten erilaisia luovuustekniikoita jokaisella on varmaan vähän omia, mutta me ei kauheesti pakoteta, jottain tiettyä menetelmää kellekkään. Suurin osa työntekijöistä on sen verran itsetietoisia, että tietää mikä se hänelle toimii... se pitää rentoutua, että tulee ne parhaat ideat, sen minä olen huomannu.”

MeKiwi käyttää luovuustekniikkoina esimerkiksi workshoppeja, missä innovaatiotoimintaan osallistuvat henkilöt heittelevät ideoita piirtotaululle. Tekniikan tavoitteena on, että kaikki ideat kirjoitetaan ylös, oli idea mikä tahansa ja oli se toteutettavissa tai ei. Luovan prosessin jälkeen uusia syntyneitä ideoita aletaan validoimaan ja miettimään, että voisiko jotain esille tulleista ideoista jatkokehittää pidemmälle. Kaipaisen mukaan uusia ideoita pyritään karsimaan sen perusteella, että idea ratkaisee konkreettisesti jonkun ongelman tai antaa vastauksen siihen, mitä uudella tuoteidealla yritetään ratkaista tai miksi tätä prosessia alettaisiin toteuttamaan.

”Se on sellaista hakuammuntaa, jos on ihan uus juttu, mutta niitä ideoita tulee sitten useampi, että kun haulikolla ampuu niin joku sieltä ylleensä ossuu ja sitten aletaan panostamaan siihen mikä tarppää.”

Luovaan kehitystyöhön MeKiwi pyrkii hyödyntämään mahdollisimman paljon eri alojen edustajia esimerkiksi insinöörejä, palvelusuunnittelijoita ja visionäärejä. Jokaisen osapuolen on tarkoitus keksiä uusia innovaatioita, ratkaisuvaihtoehtoja tai palvelun osia, jolloin näkökulma sekä ammattitaito usealta eri alan osaajalta saadaan hyödynnettyä, osa ideoista karsittua ja kokonaiskuva palvelun kehittämismahdollisuuksista hankittua kerralla. MeKiwi:n toimitiloissa toimii usean eri yrityksen edustajia, jonka ansiosta verkostoituminen ja uusien asiakassuhteiden luominen ovat entistä lähempänä yrityksen toiminnan rajapintaa. Kaipainen kertoo, että yhteisten tilojen kautta uusien ihmisten kanssa verkostoituminen on arkipäiväistä rutiinia. Innovaatiotoimintaan vaikuttavat kaikki ympäristötekijät, millaisessa ympäristössä toimitaan, mikä on henkilöiden viireystaso ja mistä innovaatiotoimintaan saadaan lisää energiaa.

”– siihen vaikuttaa ympäristö, mitä juuaan, mitä syyyään, poltetaan mitä ikinä, kaikki vaikuttaa siihen mitä sieltä tulee sitten ulos. Se voi olla neukkari, se voi olla ruokala, se voi olla sauna tai mikä ikinä, riippuu missä vaiheessa ollaan menossa prosessia.”

MeKiwi on roolittanut henkilöitä, joiden vastuulla on käydä keskusteluita henkilöstön kanssa niin henkilökohtaisesti työntekijöiden välillä tai viikkopalavereissa. He ovat tehneet haastatteluja siitä, miten MeKiwillä voitaisiin parantaa innovaatiotoimintaa, työviihtyvyyttä ja -ympäristöä sekä mitä haasteita työympäristössä on havaittu. Näihin asioihin MeKiwi pyrkii jatkuvasti keskittymään ja löytämään keinoja.

Yrityksen ilmapiiriä on pyritty luomaan mahdollisimman avoimeksi ja itsenäiseksi työntekijöiden välille. Kaipainen toteaa, että joustavuus ja luottamus henkilöstöön ja henkilöstön luottamus johtoon avaavat myös paremman ja avoimemmat mahdollisuudet luovalle toiminnalle ja oman toiminnan kehittämiseen. Kaipainen sanoo, että työntekijät saavat itse määrittää omia työskentelymenetelmiä ja aikatauluja tietyillä organisaation rajaehdoilla ja tavoitteita noudattaen. He saavat luoda MeKiwin kulttuurin ja työilmapiirin sekä oman työpaikan, jolloin vapaus ja avoimuus korostuvat ja innovatiivisen toiminnan mahdollisuudet kasvavat.

Luova työympäristö on hyvin näkyvä osa MeKiwin toimitiloja. Työympäristöön on rakennettu lounge-alueita, joissa luovalle ja innovatiiviselle työlle on mahtavat edellytykset. Lounge-alueilta löytyvät värikkäät sohvat ja tekonurmikko, joka piristää työntekijöiden arkea ja tuo vaihtelua normaaleihin toimistohuoneolosuhteisiin. Tilaa käytetään usein uusien projektien ja tuotteiden kehityksen vaiheissa. MeKiwi panostaa työyhteisössään työntekijöiden ajankäyttöön, myös työajan ulkopuolella, esimerkiksi yhteisten pelien merkeissä. Jani Kaipainen sanoo, että yhteinen tekeminen myös työn ulkopuolella kehittävät luovien ideoiden syntymistä alitajunnassa, joten innovaatiotoimintaa tapahtuu jatkuvasti prosessien kautta tai niiden ulkopuolella.

Innovaatiotoimintaa edistää monipuolinen, kattava ja luova innovaatioympäristö. Innovaatioympäristö on kokonaisuus, jossa osaaminen hyödynnetään taloudelliseksi eduksi. Innovaatioympäristö koostuu yrityksen muodostamista verkostoista, joiden perustana on tuotteen ympärillä toimiva toimitusketju. (Hietikko 2015, 13.) Entistä useammat innovaatiot ja tuoteideat syntyvät asiakasrajapinnassa ja käyttäjäyhteisöissä, joissa ideoille luodaan avoin sekä vapaa ympäristö toimivuuden testaamiseksi. Innovaatioiden ja prototyyppien toimivuutta on monipuolisempi sekä luontevampi testata vapaassa ympäristössä, kuin työpaikoilla tai toimistoissa. (Virkkunen ym. 2006, 23.) Toimivaan tuotekehitystoimintaan vaaditaan monipuolista ammattitaitoa ja osaamista eri alojen ammattilaisilta. Projektin toteuttamiseksi on kasattava laaja-alaista osaamista, jotta voidaan muodostaa mahdollisimman tehokas tiimi. (Hietikko 2015, 48–49.)

6.2 Palvelun määrittely ja palvelupaketti

Palvelun määrittely toteutetaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Riippuen palvelun tyypistä asiakkaan kanssa käydään läpi tarkasti palvelun vaiheet, tarvittavat tapaamiset eli palaverit, palvelun toteuttamiseen osallistuvat henkilöt ja osapuolet sekä asetetaan selkeä aikataulu-tus ja tavoitteet, miten prosessin edetessä toimitaan ja miten haluttuun lopputulokseen päästään. Palvelun tarkemmat tiedot määritellään asiakkaalle konkreettiseen muotoon tilausvahvistukseen tai sopimukseen, jotta asiakas saa heti konkretiaa ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Avoimuus ja joustavuus palvelun määrittelyssä asiakkaan kanssa on tärkeää ja se, että prosessia voidaan havainnoida ja tutkia tarkasti läpi koko prosessin.

Palvelun sisältö voidaan määritellä yksinkertaisuudessaan toiminnan alussa, esimerkiksi PowerPointia hyödyntäen. Palvelualalla, kuten myös MeKiwi:n toiminnassa, referenssitarinoiden merkitys on suuri, kun halutaan helpottaa palveluiden määrittelyä. Niiden avulla asiakas saa heti kosketuspintaa yrityksen toiminnasta ja palvelun laadusta. Referenssitarinoita hyödyntämällä kerrotaan mistä kyseisen yrityksen kanssa ollaan lähdetty liikkeelle uutta palvelua kehittäessä, mitä palvelulla ollaan tavoiteltu ja miten tavoitteeseen ollaan päästy. Hyvät referenssitapaukset havainnollistavat hyvin yrityksen tarjontaa ja palvelun tasoa. Jani korostaa myös roolien mahdollisimman tarkkaa jakoa, jotta palvelun toteutus on suoraviivaista. On tärkeää selvittää, mitä asiakas haluaa yrityksestä sekä päinvastoin.

”Alkuvaihe yleensä pyritään vettää mahdollisimman luovasti tai rennosti, ja sitten kun idea alkaa hahmotumaan niin sitten sieltä joku graafikko tai suunnittelija alkaa suunnittelemaan ja kokoamaan niitä yhteen, yrittää luoda vähän ulkonäköä sen ympärille... kosketeltavaa taikka katseltavaa ja sitten haetaan sitä fiilistä, että alkaako se täsmäämään myös tämän asiakkaan visioitten mukaisesti.”

Palvelun määrittelyä on hyvä keino havainnoida eri visualisointi menetelmien avulla. Palveluiden havainnointia MeKiwi:llä lähdeään usein alussa toteuttamaan kynän ja paperin avulla. Palvelun havainnoinnissa pyritään kertomaan mitä vaihtoehtoja palvelun toteuttamiseen liittyy, mitä osia palveluun tulee ja miten ne toimivat, mitä tekniikkaa palvelun toteuttamiseksi hyödynnetään, minkä aikaa palvelun luominen kestää, miten kustannusrakenne muodostuu, kuka palvelun tekee, mitä ominaisuuksia palvelu sisältää sekä mitä ratkaisuvaihtoehtoja palvelun toteuttamiselle on. Kun palvelun rakenne avataan asiakkaille mahdollisimman tarkasti, selkeyttää se asiakkaan ymmärtämistä

palvelun suhteen. Kun palvelu on hahmoteltu, sitä aletaan purkaa pienempiin osiin ja riippuen palvelun luonteesta, määritellään palvelulle eri osa-alueet sekä MeKiwin ja asiakkaan roolit palvelun kehittämisessä. Roolit palvelun kehittämisessä ovat aina yksilökohtaiset asiakkaan tarpeista sekä ammattitaidosta ja osaamisesta riippuen. Tämän jälkeen palvelu määritellään ja visualisoidaan asiakkaalle tarkemmin.

”Asiakas ei todennäköisesti ymmärrä sitä tekniikkaa niin se tuote visualisoidaan.”

Palvelun tuottamisessa palvelun aineettomat hyödyt eivät aina tule asiakkaan näkyville tai tietoisuuteen. MeKiwi pyrkii keskustelemaan ja kertomaan niin aineelliset kuin aineettomatkin hyödyt, jos hyöty tuo lisäarvoa asiakkaalle tuotettuun palveluun. Muun muassa ohjelmistot kätkevät sisäänsä palan näkymätöntä tekniikkaa ja siksi on tärkeä avata ja purkaa se osiin asiakkaan kanssa, jotta kaikki hyöty ja lisäarvo voidaan asiakkaalle tuoda. Päähyödyt keskustellaan ensimmäisenä, eli hyödyt, joilla pyritään ratkaisemaan haluttu tehtävä, ongelma tai tarve. Palvelut saattavat sisältää myös usein epäsuoria tai sivullisia hyötyjä, jotka pitäisi osata hyödyntää palvelun tuotteistamisessa oikein. Myös sivulliset ja aineettomat hyödyt voivat edistää esimerkiksi asiakasyrityksen brändiä. Jani Kaipainen sanoo, että mikäli aineettomat hyödyt tuovat palvelulle lisää arvoa vaakakuppiin, ne kannattaa ehdottomasti osata hyödyntää. Parhaimmissa tapauksissa nämä hyödyt voivat tuoda palvelulle jopa niin paljon lisäarvoa, että asiakas toteuttaa lopullisen ostopäätöksen niiden perusteella.

MeKiwi tiedostaa palvelun ympärille luotujen lisä- ja tukipalveluiden hyödyt ja pyrkii toteuttamaan niitä mahdollisimman paljon tarjoamilleen palveluille. MeKiwi pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia palveluita, joissa on ydinpalvelun ympärille rakennettua tuki- ja lisäpalveluja esimerkiksi ohjelmistojen ja verkkosivujen ylläpito ja niiden jatkuva kehittäminen. Monesti lisä- ja tukipalvelut voivat kohdistua myös asiakkaille toteutettujen palveluiden seuraamiseen erilaisten mittauskeinojen ja analytiikan avulla. Palveluille luodut erilaiset ylläpitomahdollisuudet ovat keskeisin lisä- ja tukipalvelu mitä MeKiwi tarjoaa asiakkailleen.

”Yleensä se on aika oletuksena, että siihen tulee tämä ylläpidon tukipalvelu. Kun se on kehitetty tuote niin sitten tietää, että se on jatkumoa, että me ylläpidetään sitä, ajetaan sinne päivityksiä, tietoturvajuttuja ja valvotaan, että siellä palvelimet pelaa.”

Palvelun tuotteistamisen ensimmäisessä vaiheessa on määriteltävä palvelun keskeiset ominaisuudet. Palvelun määrittelyssä tulee miettiä tarkasti mikä on palvelun sisältö, miten palvelua lähdetään

toteuttamaan ja mikä on palvelun käyttötarkoitus. Palvelun määrittelyssä tulee selvittää mitä aineetonta tai aineellista hyötyä asiakkaat saavat ja tavoittelevat palvelun avulla. Tämän selvityksen pohjalta voidaan suunnitella tarkemmin palvelun toteuttamistavat ja palvelun sisältö, joka tuottaa asiakkaalleen arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Mitä paremmin palvelu on määritelty, sitä paremmin menestyvät yritykset ovat osanneet rakentaa asiakkailleen palvelun sisällön ja tarjooman sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka tuo lisäarvoa asiakkaille ja vastaa ostajan tarpeisiin. (Bergström ym. 2009, 203). Tukipalvelut rakentuvat ydinpalvelun ympärille ja muodostavat sille välttämättömiä oheispalveluita. Tuki- ja lisäpalvelut mahdollistavat palvelukokonaisuuksien asiakaslähtöisemmän räätälöinnin ja samalla tarjoten lisää valintamahdollisuuksia ostotilanteessa tai sen jälkeen. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

6.3 Palvelun monistaminen sekä toiminnan ja kannattavuuden tehostaminen

Palvelun vakioiminen on yksi tärkeimmistä osista palveluiden tuotteistamista sekä toiminnan tehostamista MeKiwi Oy:ssä. Ohjelmistoalalla palveluiden vakioiminen on tärkeää toiminnan tehostamiseksi ja kustannusrakenteen laskemiseksi. Koodikirjastot ja avoimet lähdekoodit ovat tärkeä osa palvelun vakiointia. Jani Kaipaisen mukaan lähdekoodit ja koodikirjastot ovat elinehto kilpailutilanteen säilyttämiseksi ja toiminnan ylläpitämiseksi. Kun voidaan hyödyntää ennalta tehtyä pohjaa uudelle työlle, yrityksen kannattavuus paranee monesta näkökulmasta, esimerkiksi kustannukset ovat matalammat ja palvelun tuottamiseen käytetty aika vähenee huomattavasti. Kaipainen toteaa, että ohjelmistoalan hienous on se, kun ohjelmistojen osia on helppo vakioida ja hyödyntää täysin erilaisessa liiketoiminnassa pienellä räätälöinnillä. Tavallisimmin valmiita pohjia hyödynnetään palvelun tuottamiseen ja niihin liitetään räätälöityjä kokonaisuuksia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. MeKiwin toiminta keskittyy palvelun vakioimisessa keskisektorille, jossa palvelun toteuttamisessa hyödynnetään paljon valmiita koodikirjastoja, joka toteutetaan aina yksilökohtaisesti asiakkaan tarpeita mukaillen.

"...monesti tehdään jollekin alalle joku ratkaisu niin se voi olla ihan toisella alalla kanssa toimia pikku muutoksilla, että se ei vaikuta edellisen asiakkaan liiketoimintaan muuten kuin että se saa sitten iloa irti, jos saa sitten vaikka uusia ominaisuuksia käyttöön."

"jos kaikki räätälöitäisiin niin ei pärjäisi kilpailussa yhtään..."

”Kilpailu on kovaa. Ne kellä on hyvät kirjastot käytössä niin nehän ne pystyy parhaat tarjoukset jättämään, kellä on valmista hyödyntää.”

MeKiwi vakioi myös asiakkaan välisiä vuorovaikutustilanteita; niin sähköpostia, kuin myös asiakastapaamisia tilannekohtaisesti ja asiakaslähtöisesti. Jani Kaipainen painottaa, että vakiointiin kyseisissä tilanteissa asetetaan aina tietyt rajaehdot ja tavoitteet mihin toiminnalla pyritään. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on tietämys siitä, mitä asiakastapaamisessa tulee tuoda ilmi ja mitkä ovat tavoitteet, joita kohti edetään. MeKiwi pyrkii lukemaan asiakastapaamistilannetta ja panostaa toiminnallaan siihen, että molemmille osapuolille jää tapaamisesta hyvä ja luottavainen vaikutelma palvelun toteuttamiseksi. MeKiwin palvelun vakioimiseen vaikuttaa paljon asiakkailta saatu palaute heidän toiminnastaan. MeKiwi pyrkii keräämään toiminnastaan mahdollisimman paljon palautetta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää jatkuvasti liiketoiminnan rinnalla. Saadun palautteen avulla tehdään tarvittavat muutokset palvelun vakioimisessa.

”...on siellä tiettyjä juttuja jotka toistuu aina, että enemmän tai vähemmän, mutta jos sitä sanoisi että tavoite on päästä jättämään tarjous palaverin jälkeen, niin pitää saada tiettyä informaatiota asiakkaalta että se on mahdollista jättää ja siinä sitten toistuu tietyt kysymykset jokaisen asiakkaan kanssa...”

”Tuotahan voi viedä sitten vaikka kuinka pitkälle, että miten se asiakastapaaminen hoidetaan, kuinka paljon siihen sitä psykologiaa tuodaan ja onko siinä pullaa, onko siinä kahvia, onko siinä valot päällä huoneessa, missä huoneessa tavataan, ketä siinä on, kuka tulee millonkin ja mitä siinä puhutaan ja mennäänkö siinä suoraan asiaan, jutellaanko siinä mukavia. Sitten kun se tavoite täyttyy niin ajetaanko se saman tien ulos vai jutellaanko mukavia, käydäänkö jossain syömässä, siis siinä on niin monta juttua mitä voisi vakioida, että se menisi aina näin, mutta meillä se on kuitenkin pyritty siihen että se on aika tavoitteellista”

”Jos joku asia todetaan, että se toimii, niin toistetaan sitä ja sitten näitä hiotaan...”

Palvelun vakioimisessa palvelun tai palveluprosessin osia jalostetaan uudelleen hyödynnettäväksi eli monistettavaksi palveluksi. Palveluiden tai palveluprosessien uudelleen hyödynnettävyys toteutetaan teknologian tai järjestelmällisien menetelmien avulla. Palvelun vakioituneita osia voidaan hyödyntää eri asiakkaiden välillä, jolloin palveluiden tuotannon tehokkuus kasvaa, yrityksen kannattavuus paranee sekä palveluiden tuotanto pysyy tasalaatuisempana kokonaisuutena. (Jaakkola ym. 2009, 19.) Mitä enemmän yritys pystyy hyödyntämään standardoituja ratkaisuja palveluita tarjotessaan, sitä paremmin yritys voi saavuttaa paremman tuottavuuden toiminnalleen (Lehtinen ym. 2005, 30).

Asiakaskohtaamiset ovat suuressa osassa palvelujen toteutusta ja myös asiakaskohtaamisia on mahdollista vakioida käyttäen ennalta suunniteltuja menetelmiä ja toimintatapoja. Palveluntyyppistä riippuen voidaan vakioida esimerkiksi se, miten asiakastapaaminen aloitetaan, miten palvelu käydään asiakkaan kanssa läpi ja miten jatkotoimenpiteet toteutetaan. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

6.4 Palvelusta uskottava kokonaisuus konkretisoimalla

MeKiwi lähtee toteuttamaan palvelun konkretisointia, nimeä ja brändiä asiakkaan arvomaailman kautta. Palvelun konkretisointivaiheessa pyritään selvittämään mitkä ovat asiakasyrityksen ydinarvot sekä mitä uudella tuotteistetulla palvelulla halutaan edustaa. Tämän jälkeen on lähdeettävä miettimään keinoja, miten palvelun etuja ja yrityksen arvoja lähdetään viestimään asiakkaille ja kuluttajille palvelun avulla. Tässä vaiheessa MeKiwin tuotteistamisprosessissa graafisen tai visuaalisen suunnittelijan merkitys korostuu. Jani Kaipainen korostaa, että projektille on tärkeä löytää oikea suunnittelija, jolla on heti näkemys tai visio miltä palvelu voisi näyttää ja miten sitä voidaan lähteä havainnoimaan. Suunnittelijan on tärkeä miettiä myös yrityksen arvoja mukailevia nimiehdotuksia ja luoda brändi tai liittää se olemassa olevaan yrityksen brändiin.

”Yleensä se palvelu tai brändi miten ajattelee asiaa niin se pitäisi lähteä sieltä arvoista, mitkä on ne ydinarvot, mitä se on, että jos se on vaikka esimerkiksi puhelin niin miksi se on tehty ja mitä se edustaa, onko se kestävyys, kuuluvuus, mikä ikinä siellä se on niin, että arvojen määrittelemisen, ne ydinarvot. Sitten kun ne on selvillä niin sitten miten niitä taas viestitään asiakkaille ja kuluttajille, ketkä sitä ostaa. Sitten suunnittelijan pitää löytää sieltä arvot yhdistävä nimi tai brändi ja sitten se visualisoidaan, tehdään siihen useampi drafti, mitä sitten porukka kommentoi ja toivotaan että suunnittelija onnistuu”

Ideat tulee visualisoida mahdollisimman selkeäksi kokonaisuudeksi ja asiakkaalle tulee tuottaa useampi luonnos ja idea vaihtoehto miltä lopullinen palvelukokonaisuus voisi näyttää. Tämän jälkeen kokoonnutaan asiakkaan ja palvelun toteuttajien kesken ja ryhdytään avoimeen keskusteluun, jossa kommentoidaan toteutustiimin työtä ja sen onnistumista tai mahdollisia kehitysideoita. Jani Kaipainen sanoo, että näiden pohjalta lähdetään toteuttamaan lopulliset versiot palvelun konkretisoinnista. Joissain tapauksissa MeKiwin asiakkaat ovat voineet jo hahmotella tai jopa keksiä nimen tai mahdollisesti visuaalisen ilmeen palvelulle. Kynä ja paperi ovat Jani Kaipaisen mielestä tärkeät työkalut helppoon ja tehokkaaseen havainnointiin MeKiwin ja asiakkaan välillä, kun palvelua lähdetään konkretisoimaan. Paperiluonnoksien jälkeen palvelun havainnointia voidaan tehostaa tekemällä tarkempia luonnoksia erilaisia visualisointi menetelmiä hyödyntäen. Luovuus on tärkeässä osassa myös tätä vaihetta palvelun tuotteistamisessa.

Digiaika on mahdollistanut myös ohjelmistoalan nopean ja tehokkaan henkilöstön kouluttamisen. MeKiwi hyödyntää henkilöiden kouluttamisessa verkkokursseja sekä henkilöstön omien intresseihin pohjautuvia koulutusmateriaaleja verkossa. Verkkokoulutuksien ohessa yritys toteuttaa henkilöstölleen myös kolmannen osapuolen tarjoamia koulutuksia. MeKiwi tukee henkilöstöä kouluttamaan myös toinen toisiaan, jolloin yrityksen henkilöstön välinen osaaminen muodostaa synergioita, jonka seurauksena tehokkuus ja ammattitaito kasvavat toiminnan ohessa. Näin omalla toiminnalla MeKiwi tuo lisäarvoa henkilöstön päivittäiseen oppimiseen ja omien taitojen kehittämiseen. Työilmapiiristä on pyritty tekemään mahdollisimman avoin, jotta pari- tai ryhmätyöskentely olisi oma-aloitteista sekä palautteen antaminen olisi avoimempaa, jotta kehitystä tapahtuisi tehokkaasti. Jani Kaipainen sanoo, että jatkuva henkilöstön kouluttaminen on yrityksen toimialalla elintärkeää. Henkilöstön kehittyminen vaatii henkilön sisäistä paloa ja motivaatiota oppia ja muuttaa omia toimintamallejaan toiminnan muuttuessa. Jani Kaipainen toteaa, että roolihenkilöt ohjelmistoalalla ovat yleisiä motivaation nostattajia ja oman toiminnan kehittämisen tehostajia.

”Henkilöllä pitää olla sisäinen palo tai motivaatio kehittyä ja oppia uutta”

MeKiwin keskeinen palvelun konkretisointikeino on visuaalisen ulkoasun luominen. Toiminnan alussa selvitetään mitä ominaisuuksia palvelun tulee sisältää, ja sen ympärille suunnittelijat lähtevät toteuttamaan käyttöliittymää esimerkiksi arvojen, värien tai brändin pohjalta. Tekniikkaa visuaalisuuden taustalle ei tarvitse luoda heti alussa, sillä visuaalisella ilmeellä voidaan jo hyvin havainnoida, kuinka palvelu tulisi toimimaan valmiina kokonaisuutena.

”Visuaalinen suunnittelu edellä sen menee aika pitkälle ja sitten samalla siinä tottakai kehittäjät kehittää sitä moottoria sinne pohjalle, mutta kyllä se lähtee visuaalisuus eellä, koska silloinhan se konkretisoituu, että se pystyy sitä koskettelee jo käytännössä ja tietää, että onko tämä nyt se hänen vision mukainen ja ratkaiseeko tämä sen ongelman mitä ollaan tekemässä ja meneekö se tavoitteeseen tällaisella suunnitelmalla.”

Tarkempana palvelun konkretisointikeinona voidaan käyttää esimerkiksi klikattavia PDF-tiedostoja, jolla on helppo havainnollistaa palvelun ulkoasua ja toimintaa. Mahdollisia muita esitysmuotoja palvelua konkretisoitaessa, joita MeKiwi hyödyntää, voivat olla esimerkiksi PowerPoint tai tekninen lyhyt demo tuotteesta. Konkretisointimenetelmät riippuvat palvelun tyylistä ja sen monimuotoisuudesta. Konkretisointi on tärkeää, jotta asiakas havainnollistaa palvelun mahdollisimman tarkasti, joko visuaalisessa muodossa tai tekniikan avulla luodulla demolla.

”Kyllä se kynä ja paperi on paras ja helepoin, mutta sitten kun se menee pitkälle niin simuloidaan tässä pöydällä ja piirretään paperille, että toimisiko se näin, niin siitähän se seuraava vaihe on lähteä kehittämään sitä visuaalista ilmettä tai se tekniikka, josta saadaan sitten demo, jota asiakas voi taas näyttää omille asiakkailleen, että tällöinen on tulossa.”

MeKiwi noudattaa toiminnassaan ketterän kehityksen periaatetta. Ketterän kehityksen menetelmiä hyödyntäen MeKiwi pyrkii minimoimaan riskejä jakamalla projektien toteutuksen pienempiin interaatioihin, jossa esimerkiksi ohjelmistojen suunnittelu, koodaus ja testaus toteutetaan. Tämä helpottaa asiakkaan mahdollisuuksia havainnoida, testata ja antaa palautetta lopullista tuotetta varten, missä tahansa tuotteen kehitysvaiheessa. Ketterän kehityksen avulla tuotekehitysprosessi pysyy paremmin hallinnassa ja toiminnan suunta oikeana.

Palvelua konkretisoitaessa tavoitteena on luoda palvelusta erottuva, helposti ymmärrettävä ja ennen kaikkea uskottava kokonaisuus. Palvelulle on tärkeää antaa nimi ja luoda edukseen erottuva ilme brändin avulla. Asiakkaalle on tärkeää luoda haluttu mielikuva tuotteistetusta palvelusta. Kun palvelulla voidaan tuottaa asiakkaalle haluttua lisäarvoa, asiakkaan mielikuva palvelusta paranee ja hän on valmis maksamaan palvelusta entistä paremmin. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Mitä paremmin palvelu voidaan konkretisoida näkyvien todisteiden avulla, sitä paremmin asiakas pystyy arvioimaan palvelun laatua sekä sisältöä ja sitä helpompi palveluja on myydä. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

6.5 Tehokkaat markkinoinnin keinot ja palvelun hinnan muodostuminen

MeKiwi haluaa panostaa toiminnassaan yhdenmukaiseen viestintään kaikissa markkinoinnin kanavissa. Kohdeyritys pyrkii määrittelemään omassa toiminnassaan omat viestintätavat ja johdonmukaisen rakenteen kaikille työryhmän jäsenille. MeKiwi haluaa, että ulkoinen markkinointi on yhtenäinen sisäisen markkinoinnin kanssa ja että kontrasteja näiden kahden välille ei pääsisi syntyämään. Markkinoinnin ja viestinnän pitäisi olla linjassa yrityksen tekemisen ja toiminnan kanssa. Ulkoisen viestinnän pitäisi syntyä omien toimintojen pohjalta, eikä siten että yritys toteuttaa omaa toimintaansa ulkoisen viestinnän pohjalta. Toimitusjohtaja Jani Kaipainen painottaa, että jokainen yrityksen työntekijä on markkinoija yrityksen sisällä omalla toiminnallaan.

MeKiwillä pyritään ylläpitämään ja tehostamaan sisäistä viestintää jatkuvasti viikkopalavereilla, työhyvinvoinnin kasvattamisella, yrityksen sisäisten kommunikointikanavien avulla, avoimella ilmapii-

rillä, toiminnanohjausjärjestelmillä ja jatkuvalla palautteen jakamisella työntekijöiden kesken. Toiminnanohjausjärjestelmä on hyvä keino projektien osa-alueiden ja toiminnan seurantaan, jotta jokainen henkilö organisaatiossa näkee missä vaiheessa palvelun toteuttamista ollaan menossa ja mitä vaiheita on vielä edessä.

”...miten työskentelee ja minkälaisen fiiliksen jättää asiakkaille, se on osa sitä markkinointia ja brändiä, että minkälainen fiilis siitä jää.”

Jani Kaipainen toteaa, että on tärkeää miettiä tarkkaan missä kanavissa viestitään, mitä kanavissa jaetaan, mitä kanavissa ei jaeta ja mikä on oikea tilanne kyseiselle mainonnalle. Jani sanoo sosiaalisen median olevan keskeisimmässä osassa MeKiwi:n markkinointia, mutta tyytyväisiä asiakkaita parempia markkinoijia ei ole kukaan. Verkostojen merkitys korostuu MeKiwi:llä myös markkinoinnin näkökulmasta. Verkotot mahdollistavat projektien sekä resurssien tehokkaamman hyödyntämisen ja jakamisen yhteistyökumppanien välillä. Kun verkostot ovat kunnossa, projekteja tulee myös oman markkinoinnin ulkopuolelta omien yhteistyökumppanien kautta. Verkostoitumisen avulla MeKiwi pyrkii keskiöön, jossa toimintaa voidaan jakaa ja vastaanottaa mahdollisimman paljon ja tehokkaasti omien resurssien puitteissa, jolloin projekteja olisi jatkuvasti ja liiketoiminnalla olisi vahvaa jatkumoa.

Olemassa olevia asiakassuhteita MeKiwi ylläpitää aktiivisella näkyvyydellä omia markkinoinnin kanavia hyödyntäen. Aktiivisen mainonnan tarkoituksena on muistutella ja pitää asiakkaat hereillä MeKiwin tuottamista palveluista ja mahdollisista liiketoiminnan muutoksista. Aktiivisen mainonnan avulla tavoitetaan mahdollisesti myös uusasiakassuhteita, olemassa olevien asiakkaiden markkinoidessa yrityksen palveluita omille verkostoille. Sosiaalisen median kampanjat ja lähetettävät uutiskirjeet tavoittavat hyvin olemassa olevien asiakkaiden lisäksi myös uusia asiakkaita. Kyseisiä mainontakeinoja on helppo kohdistaa niin uusille kuin vanhoillekin asiakkaille. Sosiaalisen median markkinointikampanjoita on helppo määrittää oikealle kohderyhmälle, oikeille henkilöille ja oikean kokoisille yrityksille, esimerkiksi oikeiden hakusanojen avulla. Asiakkaille tuotettuihin palveluihin voidaan hyödyntää samoja markkinointimenetelmiä, kuin MeKiwin omaan markkinointiin. Jani Kaipainen toteaa Oulun kaupungin tarjoaman palvelusetelin olevan myös hyvä tuki uusasiakashankintaan, koska se muodostaa matalamman kynnyksen hyödyntää oululaisten yritysten tarjoamia palveluja.

”Jos tekee hyvin markkinointia näille nykyisille, niin että ne on tyytyväisiä, niin nykyiset tyytyväiset asiakkaat houkuttelee taas sitten uusia asiakkaita”

"Enemmänkin se on sitä brändiä ja arvoja, joita viestitään kaikille, joka houkuttelee sitten nykyisiä asiakkaita, ketkä houkuttelee uusia asiakkaita, se houkuttelee työntekijöitä ja kumppaneita, se vetoaa vähän kaikkiin kokonaisvaltaisesti."

Palvelun hinta MeKiwillä pohjautuu yleensä ennalta laskettuun ja arvioituun tuntihinnoitteluun. Ennen toiminnan käynnistämistä MeKiwillä toteutetaan aika-arviot projektin toteuttamisesta, jonka pohjalta voidaan laskea kokonaiskustannus lopulliselle palvelulle. Tuntihinta määräytyy osittain myös MeKiwin työntekijöiden työllisyysilanteesta riippuen. Työlle voidaan määrittää myös urakkahinta, mutta silloin lopullinen hinta voi pyöristyä alkuperäisestä arviosta hieman suuntaan tai toiseen.

"Jos on buukattu pitkään aikaan toimisto, niin sitten hintaa on vara nostaa ja jos joku projekti on tärkeä saaha niin sitten sitä voidaan myydä vähän halvemmalla"

MeKiwi ei pyri toiminnallaan hintaan perustuvaan kilpailuun, koska yritys ei näe sitä toiminnan kannalta kannattavana vaihtoehtona. Jani Kaipainen toteaa, että yrityksen alkuvaiheessa hintaan perustuva kilpailu voi tuoda yritykselle tarvittavia referenssejä jatkoa ajatellen, mutta pitkällä tähtäimellä palvelualalla palveluun perustuva kilpailu on ainut järkevä vaihtoehto.

"Kilpailu on kovaa. että ne kellä on hyvät kirjastot käytössä niin nehan ne pystyy parhaat tarjoukset jättämään, kellä on valmista hyödyntää."

"Me ei halua kilpailla tällä hetkellä hinnalla koska se ei ole kovin järkevää. Aluksi se voi ehkä olla yrityksillä järkevää, että ne saa referenssejä, mutta että pidemmän päälle siinä ei ole järkeä... kyllä se on enemmän se palvelu millä kilpaillaan."

"Hintaan perustuvalla kilpailuedulla tuotanto pitäisi ulkoistaa Intiaan ja sitten asiakkaat ei halua ostaa sitäkään välttämättä."

Markkinointi on tärkeää asiakkaan kiinnostuksen ja uuden tarpeen herättämiseksi. Markkinointia tulee toteuttaa jatkuvana prosessina ja yhtenäisenä kokonaisuutena yrityksen mielikuvasta. (Villanen 2016, 252.) Palveluiden markkinoinnissa on olennaista erottaa markkinointi nykyisille asiakkaille, jotta heidän asiakassuhteensa kestää, sekä markkinointi, jolla pyritään hankkimaan uusia asiakassuhteita. Olemassa olevia asiakassuhteita hoidetaan suhdemarkkinoinnin avulla, jossa pyritään luottamuksellisiin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Suhdemarkkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi sisäisen markkinoinnin tai projektityhteisöjen kautta. Uusasiakashankinnassa keskeisimmät tekijät ovat tunnettavuus, yhteistyöverkostojen hankkiminen sekä niiden hyödyntäminen ja

muiden osapuolten antamat suositukset yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. (Lehtinen ym. 2005, 15.)

Markkinointia sekä myyntiä tulee kohdistaa mahdollisimman tehokkaasti ja tarkasti kohderyhmään, johon yrityksen toiminta on tarkoin ennalta määritelty. Yrityksen pitää markkinoida tuotettaan niin sisäisen markkinoinnin, kuin ulkoisen markkinoinnin keinoin. Sisäinen markkinointi kohdistetaan yrityksessä toimivaan omaan henkilöstöön. Ulkoisen markkinoinnin keinoin luodaan positiivisia mielikuvia yrityksestä sekä sen tuottamista tuotteista ja palveluista, joilla kiinnostus ja ostohalu pyritään herättämään. (Villanen 2016, 252 & 254.) Palvelun hinnoittelussa on selvitettävä markkina- sekä kilpailutilanne, asiakkaat ja omat tavoitteet sekä palvelun tuottamisesta koituneet kustannukset (Bergström ym. 2009, 261).

6.6 Palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta

IT-alalla ohjelmistoja toteuttaessa ohjelmistot mahdollistavat monesti laadun ja tuottavuuden seurannan käyttäjistä palvelujen sisäisen analytiikan avulla. Asiakkaalle luotua ohjelmistoa on mahdollista seurata ja havainnoida käyttäjän käyttäessä ohjelmistoa ja hänen siellä tekemiään valintoja. Analytiikka kertoo tietoa käyttäjistä, esimerkiksi mitä osia he palvelussa käyttävät ja kuinka usein he palvelua käyttävät. MeKiwi määrittää palvelua tarjotessaan asiakkaan kanssa mitä toimintoja palvelusta halutaan mitata ja kuinka usein, jonka jälkeen analytiikka käydään asiakkaan kanssa läpi. Jos MeKiwi havainnoi toiminnassaan jotain kehittämisalueita, he voivat seurata omaa palvelun laatua ja tuottavuutta jatkuvasti liiketoiminnan yhteydessä. Jani Kaipainen sanoo, että palveluiden heikkouksia ja ongelmia koitetaan paikantaa jatkuvasti ja jos näitä ilmenee, niihin puututaan välittömästi.

Kaipainen toteaa, että palvelun laadun ja tuottavuuden seurannalle on asetettava tavoitteita ja kohteita, mitä osia palvelusta halutaan kehittää ja seurata tai millä osa-alueilla olisi mahdollisesti kehittämisen varaa, jotta laadun ja tuottavuuden kehittäminen liiketoiminnassa on tehokasta. Ohjelmistoissa, esimerkiksi mobiilipelissä, tavoite voidaan määrittää palvelun retentiolla, eli kuinka usein asiakas pelaa kyseistä peliä tai kuinka paljon peli tuottaa rahaa ja miten kauan asiakas viihtyy pelissä. Näiden tulosten perusteella peliä ryhdytään optimoimaan siten, että palvelun retentio kasvaa, ajanvieton määrä pelissä kasvaa ja sen kautta pelissä vietetty aika konvertoituu rahaksi yritykselle. Laadun ja tuottavuuden kehittämiskohteet voivat tulla ilmi esimerkiksi asiakaspalautteiden

kautta, työntekijöiden huomatessa palvelussa kehittämiskohde tai suoraan asiakkaalta. Tyytyväisyyskyselyt ja asiakaspalautteet ovat keskeisessä osassa MeKiwi Oy:n palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta ja toiminnan kehittämistä.

”Asiakaspalautteita me pyritään kysymään joka projektista.”

”no kyllä se on suuri osa siinä, että on huomattu, että joku juttu ei toimi tai joku ei ole kannattavaa tai tuottavaa tai joku vuotaa niin se, että mitkä jutut siihe vaikuttaa ja miten sitä voi mitata ja miten niitä lähteä sitten parantaa...”

Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia laadun suhteen on helppo havainnoida ja seurata asiakaskyselyiden sekä asiakaspalautteiden avulla. Asiakaskyselyiden ja -palautteiden hankkiminen tulisi olla jatkuvaa, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää samalla toiminnan ohessa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaiseksi toiminnaksi. (Grönroos 1998, 65–67; Jaakkola ym. 2009, 34; Sipilä 2003, 59–60.)

6.7 Palvelun ja henkilöstön kehittäminen

Jani Kaipainen toteaa, että palvelun kehittäminen kulkee käsi kädessä palvelun laadun ja tuottavuuden mittaamisen kanssa. Mittareiden avulla löydetään kehityskohtia, joiden pohjalta tehdään ratkaisuja ja peliliikkeitä toiminnan ja palvelun kehittämiseksi. MeKiwin palvelun kehittämiseen vaikuttavat myös suuressa osassa kilpailijoiden toiminta ja markkinoilla tapahtuvat kehitykset ja muutokset. Palvelun kehittäminen on MeKiwillä jatkuva prosessi, johon kerätään tietoja asiakkailta asiakaspalautteiden ja -kyselyiden avulla. Parhaaksi palautteen keräystavaksi Kaipainen toteaa asiakkaalle mieluisan ja avoimen ympäristön, esimerkiksi puhelimen välityksellä käytävän keskustelun. Organisaation henkilöstön kehittämiseen MeKiwi panostaa luomalla työntekijöille mahdollisimman suotuisat ja tehokkaat ympäristöt, että tyytyväisyys, innovaatio, iloisuus ja luovuus pysyisi yllä.

”Kyllä se varmaan puhelinsoittaminen on paras, että saa semmoisen avoimen keskustelun ja kyllä sieltä muutama avainsana monesti sitten tulee ja sitten niitä voi soittaa usiammalle vaikka ja kattoo, että mikä siellä sitten toistuu hyvässä ja huonossa... aika harva jaksaa mittaa kyselyitä täyttää... kun se saa rennon ilmapiirin ja uskaltaa sanoa hyvät ja huonot jutut niin toimii.”

”Yritetään luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet, että on tyytyväinen ja iloinen työntekijä niin se edesauttaa sitä innovaatiota ja luovuutta, joka sitten taas näkyy asiakasrajapinnassa, että ylittää asiakkaan odotukset”

MeKiwi pyrkii toiminnallaan nopeaan muutosherkkyyteen nopeasti kehittyvän teknologian ja palvelujen digitalisoitumisen vuoksi. Henkilöstön rekrytointi, jatkuva itsensä kouluttaminen ja palveluprosessien sulavuus sekä keveys ovat toimitusjohtaja Jani Kaipaisen mielestä keskeisimmät avaintekijät toiminnan joustavuuden ja muutosherkkyyden ylläpitämiseksi.

”Ei tehä liian raskaita prosesseja ja yritetään pitää samalla kasvuvauhti jotenkin hallinnassa, paljonko rekrytään ja mitä ulkoistetaan ja sitten on tärkeä, että managementti on hyvin avoinmielinen, ei ole semmoinen takertunut tiettyihin toimintamalleihin, että kaikki pitää mennä aina näinja sitten koskee sama työntekijöitä että miten ne näkee maailman. Pelkääkö ne muutosta vai impressaako ne muutosta että ne tykkää että sitä muutosta tapahtuu”

”Meilläkin firma on horoskoopiltaan vesimies että se muutos on semmonen jatkuva muutosherkkyydellä ...”

Kehittämiskohteet tulee määrittää tärkeysjärjestykseen yrityksen prioriteetit ja resurssit huomioon ottaen (Berg ym. 2001, 39, 71–73). Jatkuva organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ja taitojen laajentaminen mahdollistavat yrityksen toiminnan joustavuuden sekä nopean muutuskäytävyyden (Jaakkola ym. 2009, 39).

6.8 Osaamiseen perustuva ylivertaisuus

MeKiwin toiminnan lähtökohtana on, että asiakkaat saavat kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja yhdellä puhelinsoitolla. Kilpailijoista erottuakseen MeKiwi mahdollistaa myös alihankkijoiden hyödyntämisen, jos yrityksen omat resurssit eivät ole käytettävissä. Tämä mahdollistaa palvelun joustavuuden ja toiminnan jakamisen verkostoille ja verkostoilta MeKiwille. Tärkeimmiksi kilpailukyvyiksi Kaipainen toteaa palveluiden toteuttamisen joustavuuden ja verkostojen hyödyntämisen, hyvän asiakaskokemuksen sekä palveluiden laadun ja henkilöstöön perustuvan kilpailuedun. Jani Kaipainen sanoo, että MeKiwi pyrkii jättämään asiakkailleen omalla tekemisellä ja henkilöstön ammattitaidolla sellaisen muistijäljen, että sitä voidaan pitää ja hyödyntää yrityksen kilpailuetuna. Työntekijöiden hyvinvointi ja heidän työviihtyvyys parantavat henkilöstöön perustuvaa kilpailuetua, jonka avulla henkilöstön toiminnalla saadaan tehokkaammin tyytyväisiä asiakkaita. Hintaan perustuvaan kilpailuetuun MeKiwi lähtee vain harvoissa tapauksissa, riippuen projektin koosta ja yrityksen resurssitilanteesta. Kaipainen toteaa, että hintaan perustuva kilpailuetu palvelualalla on yleistä vain

toiminnan alkuvaiheessa, mutta liiketoiminnan vakiinnuttua tarjouskanta kasvaa ja hintaan perustuva ylivertaisuutta ei kannata enää hyödyntää.

”kallistahan on se, että jos porukalla ei ole töitä niin sitten se kannattaa myydä halvemmalla, että on jotakin... alkuvaiheessa me tehtiin projekteja, että se meni ihan persnetonkin puolella mutta siinä sai sitten referenssiä ja porukka kokemusta ja oppia ja sitten sai markkinoitiin uusiasiakashankintaa helpotettua, kun on tehty tämmöistä ja tämmöistä, että kun on enemmän näyttöä”

”Kilpailu on kovaa, että ne kellä on hyvät kirjastot käytössä niin nehan ne pystyy parhaat tarjoukset jättämään, kellä on valmista hyödyntää.”

”Me ei haluta kilpailla tällä hetkellä hinnalla koska se ei ole kovin järkevää. Aluksi se voi ehkä olla yrityksillä järkevää, että ne saa referenssejä, mutta että pidemmän päälle siinä ei ole järkeä... kyllä se on enemmän se palvelu millä kilpaillaan.”

Palvelualojen yrityksen on mahdollista muodostaa kilpailuetu kahden eri strategian kautta. Ensimmäisenä vaihtoehtona yritys voi rakentaa omalle toiminnalleen kilpailukykyisen osaamisen, jonka avulla yritys saa mahdollisuuden osaamiseen perustuvaan ylivertaisuuteen. Toisena vaihtoehtona yritys voi madaltaa palvelun tuotannosta koituvia kustannuksia, laskea hintaa ja sen perusteella muodostaa hintaan perustuvan ylivertaisuuden. Palvelun liian alhainen hinta voidaan kokea myös negatiivisena keinona erottua kilpailijoista, jolloin tärkein kilpailukeino on palvelun suorittamiseen kohdistuva palveluosaamisen ylivertaisuus. (Lehtinen ym. 2005, 24.)

7 YHTEENVETO TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSISTÄ

7.1 Tuotteistaminen ja palvelun kehittäminen kohdeyrityksessä

MeKiwi tiedostaa että, tuotteistaminen parantaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä aina mitä tehokkaammin palvelut ovat tuotteistettuja. Kohdeyrityksessä tuotteistamisen ja tuotekehityksen lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän ongelmat tai tarpeet, eikä se mitä organisaation omalla henkilökunnalla voidaan toteuttaa. Kun asiakkaan tarve tai ongelma on saatu tiedostettua, kohdeyritys lähtee toteuttamaan innovaatiotoimintaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ketten kehityksen periaatteita mukaillen.

Yrityksen innovaatioympäristö ja palvelun määrittely ovat yksi kohdeyrityksen tärkeimmistä palvelun tuotteistamisen alkuvaiheista ja niillä on keskeinen rooli myös palvelutuotteen konkretisoinnissa. Molempiin osa-alueisiin MeKiwi:llä on hyvät edellytykset luovan työympäristön ja monipuolisten palveluiden määrittelymenetelmien avulla. Kohdeyrityksen tehokas verkostoituminen toimintaympäristössä ja sen ulkopuolella sekä markkinoinnin kohdistamisen ovat tärkeät avaintekijät MeKiwi Oy:n uusasiakashankintaan sekä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon. Palvelun tuotteistamisen ja kehittämisen seuranta sekä mittaaminen ovat olennainen osa tuotteistusprojektia, joilla pyritään tehostamaan sekä parantamaan liiketoiminnan laatua ja tuottavuutta. Tutkimuksessani tuli hyvin ilmi, että palaute yrityksen toteuttamasta palvelusta pyritään saamaan aina jokaisen asiakkaan kohdalta ja mahdollisimman avoimessa ja helposti lähestyttävässä ympäristössä, esimerkiksi puhelimen välityksellä.

Kohdeyrityksen tehtävänkuvat ja vastuut ovat selkeästi määritellyt, joka mahdollistaa henkilökunnan korkean käyttöasteen, liiketoiminnan tehokkuuden ja henkilökunnan ammattitaidon hyödyntämisen. Henkilökunnan koulutustarve alati muuttuvassa ympäristössä on elintärkeää. Kohdeyritys pyrkii toteuttamaan koulutuksia usean kanavan kautta ja kannustamalla henkilökuntaa itseohjautuvaan kouluttautumiseen omien intressien perusteella, henkilön toimenkuvaan kuuluvien pakollisten koulutusten lisäksi. Kun koulutustarve havaitaan, palveluyritys lähtee välittömästi miettimään ratkaisuehtoja henkilöstön ammattitaidon kehittämiseksi. Henkilöstön ammattitaito ja aito halu kehittyä ovat kohdeyrityksen keskeisin asia halutessaan kilpailla osaamiseen perustuvalla ylivermaisuu-
della.

Tehokkaan sisäisenviestinnän avulla yrityksen henkilöstö pysyy ajan tasalla projektien toteuttamisesta ja henkilöstön resursseista, joka ennaltaehkäisee myös päällekkäisen tekemisen ja kuormittamisen riskiä yrityksessä. Edellytys tälle on, että jokainen työntekijä pitää huolen, että tarvittavat tiedot projekteista ja henkilöstön toiminnasta ovat jokaisen helposti löydettävissä sekä käytettävissä. Palveluiden jatkuva kehittäminen asiakaskyselyiden sekä -palautteiden avulla on tärkeää palvelun osien vakioinnissa sekä asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. Kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamisessa hyödynnetään usean eri alan osaajia, jolloin tuotteistamisprosessin tehokkuus ja näkökulmat saadaan tehokkaasti hyödynnettyä välittömästi projektin toteutuksen yhteydessä.

Tutkimukseni myötä olen havainnut, että kohdeyrityksen tehokas tuotteistaminen mahdollistaa tehokkaan ja nopean muutosherkkyiden ympäristön aiheuttamille muutoksille sekä tasalaatuiselle palvelulle, esimerkiksi palveluiden vakioituja osia hyödyntämällä. Kohdeyrityksen tehokkaan tuotteistamisen avain on palveluiden vakioiminen, jonka avulla avointa lähdekoodia ja lähdekirjastoja voidaan monistaa ja jatkojalostaa uusille asiakkaille palvelun vakioitujen osien ympärille toteutetulla asiakaslähtöisellä palvelun räätälöinnillä. Kun palvelusta tuotteistetaan mahdollisimman havainnointava, visuaalinen ja kosketeltava kokonaisuus, MeKiwi Oy:n henkilöstön sekä asiakkaiden ymmärrys yrityksen toiminnasta selkeytyy ja helpottuu. Tämän myös MeKiwi tiedostaa konkretisoimalla palveluitaan visuaalisin ja erilaisin simulointimenetelmin. Tämän avulla vuorovaikutustilanteessa oleva kohdeyritys tietää mitä palvelua on asiakkaalle myymässä ja asiakas tietää mitä hän on yritykseltä ostamassa.

MeKiwi:ssä tuotteistamisen vaiheita ovat myös palveluiden markkinointi ja hinnoittelu. Palvelun hinnoittelulle MeKiwillä on useita eri vaihtoehtoja, mutta kuten MeKiwi Oy:n toimitusjohtaja Jani Kaipainen totesi, että yrityksen kilpailukyky ei perustu hintaan, vaan yritys keskittyy lähtökohtaisesti henkilöstön osaamiseen perustuvaan ylivertaisuuteen, eli ammattitaidolla kilpailukyvyn parantamiseen. Yritys pyrkii panostamaan markkinointiin asiakastyytyväisyyden kautta, jolloin tyytyväiset asiakkaat toimivat yrityksen markkinoijina omilla positiivisilla kokemuksillaan. Markkinoinnin kohdistaminen oikeanaikaisesti ja oikealle segmentille on myös tärkeää, jonka myös MeKiwi on toiminnassaan tiedostanut. Myös yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään ollaan panostettu ja he havainnollistetaan yrityksessä erillisinä kokonaisuuksina.

Yhteenvetona yrityksen tuotteistamisesta ja tuotteiden kehittämisestä voidaan todeta, että MeKiwi Oy:n palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen on otettu hyvin huomioon yrityksen nuoresta iästä

riippumatta. Palvelujen tuotteistamisen toiminta mukailee hyvin paljon alan kirjallisuuden teoriaa sekä edellä mainittuja tuotteistamisen prosessimalleja, josta voimme olla positiivisesti yllättyneitä.

7.2 Kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamisen ja kehittämisen kehityskohteet

Tukimusta tehdessäni kävi ilmi, että MeKiwi tiedostaa tuotteistamisen olevan jatkuva prosessi, jota on kehitettävä jatkuvasti oman liiketoiminnan yhteydessä, jotta yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky voidaan pitää yllä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin yritysten keskeisimpiä kehittämiskohteita palveluiden sekä henkilöiden tuotteistamisessa ja kehittämisessä. Kehittämiskohteita olivat muun muassa palautejärjestelmien kehittäminen, prosessikuvausten selkeyttäminen ja kehittäminen, strategisten tavoitteiden kehittäminen, vuorovaikutuksen kehittäminen, innovoinnin kehittäminen ja dokumentointimenetelmien kehittäminen.

Haastattelututkimuksen myötä voidaan todeta, että myös osa edellä mainituista kehityskohteista löytyi kohdeyrityksestäni Jani Kaipaisen kanssa käydyn keskustelun perusteella. Tutkimuksessa todettiin palautteiden keräämisen asiakkailta olevan keskeisessä osassa tuotteistamisen ja palveluiden kehittämisen tärkeyttä, mutta siinä myös toimitusjohtaja Jani Kaimaisen mielestä on aina parantamisen varaa. MeKiwi pyrkii toteuttamaan asiakaskyselyitä ja palautteita aina toteutettujen projektien myötä, mutta tärkeää olisi havainnoida ja kerätä myös enemmän asiakaspalautetta projekteista, jotka eivät toteutuneet. Tämän avulla toiminnan tueksi saataisiin lisää argumentteja ja tekijöitä, joiden vuoksi asiakkaat ovat lähteneet toteuttamaan palveluitaan esimerkiksi kilpailevan yrityksen avulla. Tämän pohjalta voidaan havainnoida, että palautejärjestelmien kehittämisen tärkeys on suuri, jotta asiakkailta saataisiin mahdollisimman rehellinen ja kattava palaute puhelinkeskustelujen lisäksi muita kanavia käyttäen ja yrityksen resurssit palautteisiin voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Palvelualan toiminnan tavoitteena on luoda asiakkaalle palveluiden avulla lisäarvoa, joten asiakaspalautteiden tärkeys on erittäin suuri tekijä asiakaslähtöiseen liiketoimintaan.

Innovointitoiminta ja siihen käytettävät innovaatioympäristöt ja innovointimenetelmät ovat myös kehitettävissä jatkuvasti toiminnan yhteydessä. Tehokkaan innovaation takaamiseksi myös innovaatioympäristöä ja innovointitapoja tulisi muuttaa ja kehittää, jotta henkilöstön kyky ottaa vastaan vaihteita eri menetelmistä ja ympäristöistä kasvaisi sekä kehittyisi. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, jokainen ihminen on erilainen innovoija ja jokaisen toimintaan vaikuttavat monet ulkopuoliset tekijät,

kuten uni, vireystila, ruoka, juoma ja ympäristö, jolloin omat parhaat keinot ja toimintatavat löytämällä ihminen pääsee tilaan, jossa innovaatioita ja tuoteideoita alkaa syntyä. Vaikka yrityksessä olisi hyvät innovointityökalut ja innovointiympäristö kannattaa uusia toimintatapoja kokeilla, koska innovaatiotoiminta on kokonaisuus, joka muodostuu useasta ympärillä vaikuttavasta osatekijästä.

Palveluiden konkretisointiin MeKiwi:llä on monia eri toimintatapoja palvelun tyypistä ja niiden monimuotoisuudesta riippuen. Mitä joustavammin ja tehokkaammin kohdeyritys voi simuloida, havainnoida sekä hahmotella palvelusta kosketeltavamman, erottuvamman, uskottavamman ja näkyvämmän kokonaisuuden, sitä tehokkaammin palvelun tuotteistaminen kehittyy ja sitä paremmin asiakas ymmärtää kokonaiskuvan palvelusta ja palvelun osista sekä siitä, mitä hän on yritykseltä ostamassa. Tähän kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon referenssejä, prototyypppejä, ohjelmista luotuja demoja ja eri simulointimenetelmiä, kuten Jani Kaipainen kertoo MeKiwi:n toiminnassaan jo hyödyntävänkin. Kohdeyrityksen palveluita voitaisiin lisäksi havainnoida tarkemmin tietovarantoja, työmenetelmiä ja tuotantokoneistoa hyödyntäen, jotta luottamus palvelun laadusta ja sen ymmärryksestä kirkastuvat asiakkaalle entisestään.

Palveluiden joustavuuden ja tehokkuuden kannalta kohdeyrityksen yksi tärkeimmistä avaintekijöistä on palveluiden vakioiminen. Palvelun monistamista ja vakiointia kohdeyritys voi aina tehostaa hankkimalla laajemmat lähdekirjastot ja tarkkailemalla omaa toimintaa päivittäisessä työssä. Entistä tehokkaamman asiakaspalvelutilanteiden sekä viestinnän vakioinnin avulla saadaan tehostettua palvelun sujuvuutta sekä palvelujen laadun tasapainoa yrityksessä. Yrityksen tulee havainnoida omasta päivittäisestä toiminnastaan sen, mikä toimii ja missä palvelunosassa olisi kehittämisen varaa, joka voitaisiin vakioida ja hyödyntää jatkossa uusien asiakkaiden kanssa.

Tiivistelmä kohdeyrityksen palveluiden tuotteistamisen ja kehittämisen kehityskohteista:

- Palautejärjestelmien kehittäminen
- Laadun ja tuottavuuden mittaaminen myös ei-toteutetuilta projekteilta
- Innovointitoiminta ja siihen käytettävien innovaatioympäristöiden ja innovointimenetelmien kehittäminen sekä tehokas hyödyntäminen
- Tietovarantojen, työmenetelmien ja tuotantokoneiston hyödyntäminen palvelua määritellässä, konkretisoitaessa ja havainnoitaessa
- Palvelun osien tehokkaampi vakioiminen

7.3 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli luoda ymmärrystä siitä, mitä palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen tarkoittavat sekä miten niitä voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnassa. Tutkimuksessani verrattiin teoreettista viitekehystä oululaiseen IT-palvelualan yritykseen. Tavoitteeseen päästäkseni valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän ja aineiston keruun toteutin haastatteleamalla MeKiwi Oy:n toimitusjohtajaa Jani Kaipaista. Tavoitteena tutkimuksella oli luoda selkeä kokonaiskuva palvelun tuotteistamiseen liittyvistä asioista, joita kohdeyritys voi hyödyntää omassa palveluiden tuotteistamisprosessissaan. Haastattelut todistivat, että palvelualan kovan kilpailun myötä palveluiden tuotteistamisen tärkeys on entistä tärkeämpää kilpailukyvn luomiseksi, asiakastytyvyyden kasvattamiseksi sekä kilpailijoista erottuakseen kasvavalla palvelualan markkinoilla.

Tutkimuksessa palvelun todettiin olevan asiakkaille lisäarvoa tuottava palvelupaketti, joka muodostuu ydinpalvelusta sekä sen rinnalle muodostetuista lisä- ja tukipalveluista. Tukipalvelut rakentuvat ydinpalvelun ympärille ja muodostavat sille välttämättömiä oheispalveluita. Tuki- ja lisäpalvelut mahdollistavat palvelukokonaisuuksien asiakaslähtöisemmän räätälöinnin ja samalla tarjoten lisää valintamahdollisuuksia sekä tuottaen asiakkaalle lisäarvoa ostotilanteessa tai sen jälkeen. Palvelupaketin tavoite on luoda yritykselle kilpailukykyä markkinoilla sekä mahdollinen kilpailijoista erottuminen ja asiakastytyvyyden kasvattaminen.

Palvelun tuotteistamisen keskeisimmiksi toteutuskeinoiksi tutkimuksessani muodostuivat palvelun innovointi, määrittely, vakiointi, konkretisointi, markkinointi sekä hinnoittelu, seuranta ja mittaaminen, palvelun sekä henkilöstön jatkuva kehittäminen sekä selkeät toimintatavat kilpailijoista erottamiseksi. Tutkimukseni myötä olen havainnut, että kohdeyrityksen tehokas tuotteistaminen mahdollistaa tehokkaan ja nopean muutosherkkyiden ympäristön aiheuttamille muutoksille sekä tasalaatuiselle palvelulle, esimerkiksi palveluiden vakioituja osia hyödyntämällä. Kun palvelusta tuotteistetaan mahdollisimman havainnoitava, visuaalinen ja kosketeltava kokonaisuus, MeKiwi Oy:n henkilöstön sekä asiakkaiden ymmärrys yrityksen toiminnasta selkeytyy ja helpottuu.

Tuloksissa kävi ilmi, että palvelun innovaatioympäristö ja palvelun määrittely ovat yksi tärkeimmistä palvelun tuotteistamisen alkuvaiheista kohdeyrityksessä ja niillä on keskeinen rooli myös palvelutuotteen konkretisoinnissa. Tutkimuksessa huomattiin myös suoraviivaisen ja mahdollisimman tehokkaan verkostoitumisen sekä markkinoinnin kohdistamisen olevan tärkeät avaintekijät uusasia-

kashankintaan sekä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon. Palvelun tuotteistamisen ja kehittämisen seuranta sekä mittaaminen ovat olennainen osa tuotteistusprojektia, joilla pyritään tehostamaan sekä parantamaan liiketoiminnan laatua ja tuottavuutta. Näin ollen MeKiwi Oy:n on asetettava palvelun kehitysprojektille selkeät tavoitteet ja perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin.

Palveluiden jatkuva kehittäminen asiakaskyselyiden sekä -palauteiden avulla on tärkeää palvelun osien vakioinnissa sekä asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. MeKiwi Oy:n henkilöstön ammattitaidon kehittäminen on myös otettu hyvin huomioon työntekijän mahdollisuuksilla kouluttautua usean eri kanavan kautta. Tutkimuksessa oli hienoa huomata myös se, kuinka kohdeyrityksen palvelujen tuotteistamisessa hyödynnetään usean erialan osaajia, jolloin tuotteistamisprosessin tehokkuus ja näkökulmat saadaan tehokkaasti hyödynnettyä välittömästi projektin toteutuksen yhteydessä.

Tutkimuksessa päästiin tavoitteeseen ja nyt tiedetään, mitä käsitteitä palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen pitää sisällään, sekä mitä tuotteistamisen keinoja voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteeseen pääsyyn vaikutti oikean tutkimusmenetelmän eli haastattelututkimuksen valitseminen. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut olivat erittäin avoimia, laajoja ja hyvin toteutettuja jotka riittivät tuomaan ilmi kohdeyrityksen kokemuksia palvelutoimintansa tuotteistus- ja kehitystoiminnasta. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastattelussa tehdyt äänitallenteet on otettu talteen sekä tutkimuksen liitteisiin on lisätty tuloksia varten käytetty haastattelurunko.

Tutkimusta voidaan jatkokehittää useasta eri näkökulmasta. Opinnäytetyössäni etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen: mitkä osatekijät luovat toimivan ja tehokkaan palvelujen tuotteistus- ja kehitysprosessin? Kohdeyrityksessä voitaisiin jatkokehityksessä havainnollistaa tarkemmin muun muassa palvelumuotoilua sekä palveluprosessia, eli tapoja, miten kohdeyritys toteuttaa käytännössä tuotekehitysprojektin eri vaiheita.

Yhteenvetona voidaan todeta, että MeKiwi Oy:n palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen on otettu hyvin huomioon tuotteistamisen prosessimallia mukaillen, johon tutkimuksessani kohdeyrityksen toimintaa tutkimuksessa verrattiin. Tutkimuksessani tuli myös hyvin selvästi esille se, että miten hyvin, tarkasti ja tehokkaasti palvelualanyritys suunnittelee tuotteistamisen, sitä paremmin liiketoiminnasta saadaan maksimaalinen hyöty irti. Vastauksia tutkimukseeni saatiin myös siitä, miten

kohdeyritykseni toteuttaa palveluiden palvelun tuotteistamiseen liittyvät palvelun innovoinnin, määrittelyn, vakioinnin, konkretisoinnin, markkinoinnin sekä hinnoittelun, seurannan ja mittaamisen, palvelun sekä henkilöstön jatkuvan kehittämisen, sekä mitkä ovat kohdeyrityksen toimintatavat kilpailijoista erottumiseksi.

LÄHTEET

Berg, P., Leivo, V., Pihlajamaa, J. & Leinonen, M. 2001. Tuotekehitystoiminnan laadun ja kypsyyden arviointi. MET-julkaisuja nro 6/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY

Hietikko, E. 2015. Tuotekehitystoiminta. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 2/2008. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.

Kansikas, J. 2004. Myyjä, tuotekehittäjä ja tuotejohtaja – Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluiin tekijöihin. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Keinonen, T. 2006. Muotoilun proaktiivisuus. Teoksessa: U-M. Mutanen, J. Virkkunen & T. Keinonen (toim.) Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksessä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 185–191.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Leppänen, H., Langenskiöld, B., Moisio, M., Kiiski, T. & Keinonen, T. 2006. Muotoiluosaamisen merkitys teknologiayrityksen liiketoiminnassa. Teoksessa: U-M. Mutanen, J. Virkkunen & T. Keinonen (toim.) Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksessä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 29–55.

MeKiwi 2018a. Täyden palvelun digitoimisto. Viitattu 15.03.2018, <https://mekiwi.org/mekiwi-digitoimisto/>.

MeKiwi 2018b. Ohjelmistot ja mobiilisovellukset. Viitattu 15.03.2018, <https://mekiwi.org/portfolio-item/ohjelmistot-ja-mobiilisovellukset/>.

MeKiwi 2018c. Nettisivut. Viitattu 15.03.2018, <https://mekiwi.org/portfolio-item/nettisivut/>.

MeKiwi 2018d. Graafinen suunnittelu. Viitattu 15.03.2018, <https://mekiwi.org/portfolio-item/graafinen-suunnittelu/>.

MeKiwi 2018e. Virtuaalitodellisuus. Viitattu 15.03.2018, <https://mekiwi.org/virtuaalitodellisuus/>.

Mutanen, U-M., Valtonen, A., Toivola, T. & Aaltonen, A. 2006. Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiateollisuuden yrityksissä. Teoksessa: U-M. Mutanen, J. Virkkunen & T. Keinonen (toim.) Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksessä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 129–183.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Alma Talent.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Tilastokeskus 2017, Toimialojen osuus bruttoarvonlisäyksestä, %. Viitattu 02.04.2018, http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#toimialojenosuusbruttoarvonlis%C3%A4yksest%C3%A4,%.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotetta. Helsinki: Kauppakamari.

Virkkunen, J. & Mutanen, U-M. 2006. Uudet liiketoimintamallit muotoiluosaamisen kehityksen haasteena. Teoksessa: U-M. Mutanen, J. Virkkunen & T. Keinonen (toim.) Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksessä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 11–28.

Virkkunen, J., Rantala, H., Mutanen, U-M., Hakatie, A. & Haltsonen, V. 2006. Muotoilu yrityksen osaamisena. Teoksessa: U-M. Mutanen, J. Virkkunen & T. Keinonen (toim.) Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksessä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 57–127.

LIITTEET

KOHDEYRITYKSEN HAASTATTELURUNKO

Uusien ohjelmisto- ja mobiilipalvelujen tuotteistaminen ja tuotekehitys

Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen

- Kerro kuinka näette palvelujen tuotteistamisen ja kehittämisen tärkeyden palvelualalla tänä päivänä?

Uudet tuoteideat ja innovaatiot

- Miten organisaationne kehittää, keksii ja löytää uusia tuoteideoita ja innovaatioita?
- Mitä innovointimenetelmiä yrityksessä käytetään?
- Miten tärkeänä näette työyhteisöjen luovuuden kehittämisen ja mahdollistamisen työpaikalla?
 - o Miten luovuutta kehitetään työpaikallanne?
 - o Millaisia työvälineitä ja ympäristöjä työpaikallenne on luotu luovuuden parantamiseksi?
 - o Onko teillä joitain luovuustekniikoita ja innovaatioympäristöä työpaikallanne?

Palvelun määrittely

- Kerro mitä keinoja käytätte palvelun selkeyttämiseen ja sen tarkkaan määrittelemiseen asiakkaalle?
- Miten määrittelette palvelun sisällön asiakkailleen?
- Kerro miten määrittelette palvelun toteutustavat asiakkailleen?
- Miten havainnollistatte palvelun käyttötarkoituksen asiakkailleen?
- Kerro miten määrittelette palvelun aineelliset ja aineettomat hyödyt?
- Miten rakennatte ydinpalvelun ja siihen liitettävät tuki- ja lisäpalvelut?

Palvelun vakioiminen

- Pyrittekö palveluita tuotteistaessa ja kehittäessä palvelun vakioimiseen eli palveluprosessin osien jalostamiseen uudelleen hyödynnettäväksi monistettavaksi palveluksi tuleville asiakkaille?
- Kerro mitä keinoja käytätte palvelun vakioimisessa?
- Mitä osia palvelustanne vakioitte?
 - o Vakioitteko asiakastapaamisia vuorovaikutustilanteissa?
 - o Palvelun muotoja, toimintoja, osia?

Palvelun konkretisointi

Tavoitteena palvelua konkretisoitaessa on luoda palvelusta erottuva, helposti ymmärrettävä ja ennen kaikkea uskottava kokonaisuus. Palvelulle on tärkeä antaa nimi ja luoda edukseen erottuva ilme brändin avulla.

- Kerro miten luotte ja kehitätte asiakkaan räätälöidylle palvelulle uuden nimen tai brändin?
 - o Miten kyseinen prosessi etenee?
- Miten panostatte henkilöstönne ammattimaisuuteen, yhdenmukaiseen viestintään ja palvelujen tarjonnan selkeään määrittelyyn?
- Miten pyritte konkretisoimaan palveluanne, jotta siitä tulee mahdollisimman näkyvä ja selkeä asiakkaalle?
- Millaisilla prototyypeillä ja simulointimenetelmillä voitte havainnollistaa asiakkaalle lopullista palvelua tai onko teillä havainnointiin käytössä muita menetelmiä?

Palvelun markkinointi ja hinnoittelu

- Millä tavoin ja missä toteutatte markkinointia?
- Miten erotatte markkinoinnin nykyisille ja uusille asiakkaille?
- Miten toteutatte yrityksen sisäistä ja ulkoista markkinointianne?
- Miten kohdistatte markkinointianne kohderyhmillenne?
- Mitä markkinointikeinoja ja -muotoja voitte hyödyntää palveluiden markkinoinnissa, joita toteutatte asiakkaille?
- Miten hinnoittelette uudet palvelunne, jotka toteutatte asiakkaillenne?
 - o Käytättekö joitain tiettyjä hinnoittelumalleja?

Palvelun laadun ja tuottavuuden seuranta

- Miten mittaatte, analysoitte ja seuraatte palveluidenne ja toimintanne laatua, tuottavuutta ja kehittämistä?
- Käytättekö asiakastyytyväisyyskyselyitä, asiakaspalautteita yms.?
- Miten asetatte selkeät tavoitteet toiminnallenne?

Palvelun kehittäminen

- Mitä keinoja käytätte toteutettujen palveluidenne kehittämiseen?
- Miten keräätte tietoja toiminnastanne olemassa olevilta markkinoilta?
- Miten seuraatte ja kehitätte projektienne onnistumista?
- Miten kehitätte organisaationne?
- Miten kehitätte henkilöstönne ammatillista osaamista ja taitojen laajentamista?
- Miten takaatte yrityksellenne nopean muutoskyvyn?

Kilpailijoista erottuminen

- Kerro miten luotte yrityksellenne kilpailukykyä markkinoilla?
- Keskityttekö kilpailukykyiseen osaamiseen, jonka perusteella rakennatte osaamiseen perustuvaa ylivertaisuutta?
- Kilpailletteko hintaan perustuvalla ylivertaisuudella eli madallatte tuotannosta koituvia kustannuksia ja laskette hintaa?